



**Centro Universitário de Brasília – UniCeub**  
**Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais – FAJS**

**ÂNGELA BORGES SILVA SOUZA**

**A CONTRATAÇÃO DE CURSOS DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO NO  
ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**BRASÍLIA**  
**2014**

**ÂNGELA BORGES SILVA SOUZA**

**A CONTRATAÇÃO DE CURSOS DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO NO  
ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada como requisito para  
conclusão do curso de bacharelado em Direito  
do Centro Universitário de Brasília –  
UniCEUB

Orientador: Prof. MSc. Salomão Almeida  
Barbosa

**BRASÍLIA  
2014**

**ÂNGELA BORGES SILVA SOUZA**

**A CONTRATAÇÃO DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO NO  
ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada como requisito para  
conclusão do curso de bacharelado em Direito  
do Centro Universitário de Brasília –  
UniCEUB

Orientador: Prof. MSc. Salomão Almeida  
Barbosa

Brasília, 10 de outubro de 2014.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Salomão Almeida Barbosa, MSc.  
Orientador

---

Prof.  
Examinador

---

Prof.  
Examinador

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir chegar até aqui.*

*Aos meus pais, Gelson e Izenaura, pelo amor incondicional, apoio e confiança e pelos exemplos de garra e determinação.*

*Ao meu companheiro, Alexandre, e minha filha, Paola, inspirações para a minha existência.*

*Aos meus irmãos, Sandra, Mônica e Marcelo, pela dedicação, cada um a seu modo, na realização deste trabalho e no incentivo de valor inestimável.*

*Às minhas amigas Elaine, Juliana e Patrícia, fundamentais na conclusão deste curso de graduação, pelo incentivo diário transmitido.*

*Ao meu orientador, Professor Salomão Almeida Barbosa, pela contribuição, atenção e dedicação prestadas.*

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.  
Todos nós sabemos alguma coisa.  
Todos nós ignoramos alguma coisa.  
Por isso aprendemos sempre.”*

(Paulo Freire)

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar as possibilidades de contratação da prestação de serviços de capacitação e aperfeiçoamento de servidores da Administração Pública utilizando o método dogmático-instrumental e pesquisa bibliográfica e documental. Para embasar a análise, foi apresentado um breve histórico da formação profissional, os conceitos e princípios da Educação Corporativa, demonstrando sua evolução e importância em qualquer ambiente organizacional, além da exposição dos conceitos e propostas das Escolas de Governo. Em sequência, foi apresentada a legislação que normatiza a necessidade de capacitação estatal, apresentando os conceitos de Direito Administrativo, de Administração e Contratação Pública, detalhando-se seus princípios mais importantes. Salientou-se também a importância das formalidades legais do referido processo de Contratação Pública. Foram descritas as modalidades atualmente utilizadas para a contratação de cursos de capacitação pelos entes da Administração Pública, as principais decisões e orientações exaradas pelo Tribunal de Contas da União – TCU sobre o tema, além das dificuldades de escolhas da melhor forma de contratação. Verificou-se também a possibilidade de enquadramento diverso ao indicado pelo TCU por ocasião da contratação de cursos abertos, e, por fim, as possibilidades de aprimoramento do processo na busca da proposta mais vantajosa para a Administração e o atingimento de seus objetivos.

**Palavras-chave:** Direito Administrativo. Licitação. Contratação Direta. Capacitação. Treinamento.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1. EDUCAÇÃO CORPORATIVA .....</b>	<b>10</b>
1.1. Formação profissional: breve histórico .....	10
1.2. Conceito .....	12
1.3. Princípios .....	13
1.3.1. Competitividade .....	14
1.3.2. Perpetuidade .....	14
1.3.3. Conectividade .....	15
1.3.4. Disponibilidade .....	15
1.3.5. Cidadania .....	15
1.3.6. Sustentabilidade .....	16
1.3.7. Parceria .....	16
1.4. Capacitação no âmbito da Administração Pública .....	17
1.5. Escolas de Governo .....	19
<b>2. DIREITO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>22</b>
2.1. Administração Pública .....	23
2.2. Contratação Pública .....	23
2.3. Licitação .....	24
2.4. Princípios da contratação pública .....	25
2.4.1. Legalidade .....	25
2.4.2. Moralidade e Impessoalidade .....	26
2.4.3. Igualdade .....	26
2.4.4. Publicidade .....	27
2.4.5. Probidade Administrativa .....	27
2.4.6. Vinculação ao Instrumento Convocatório .....	27
2.4.7. Julgamento Objetivo .....	28
2.4.8. Adjudicação compulsória .....	28
2.4.9. Competitividade .....	29
2.4.10. Formalismo procedimental .....	29
2.5. Procedimentos .....	29
2.5.1. Fase interna .....	29
2.5.2. Fase externa .....	33
2.5.3. Fase contratual .....	33
<b>3. CONTRATAÇÃO DE CAPACITAÇÃO .....</b>	<b>35</b>
3.1. Treinamento: Serviço Técnico Especializado .....	35
3.2. Inexigibilidade de Licitação .....	36
3.2.1. Singularidade .....	37
3.2.2. Notório Especialista .....	38
3.2.3. Treinamento aberto .....	40
3.2.4. Credenciamento .....	41
3.3. Dispensa de Licitação .....	42
3.3.1. Dispensa de licitação em razão do valor .....	43
3.3.2. Entidades sem fins lucrativos .....	45
3.4. Licitação .....	46
3.4.1. Treinamento Fechado .....	46
3.5. Professores servidores .....	47
3.6. Entraves na escolha adequada da contratação .....	48
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>

## INTRODUÇÃO

A Constituição Federal Brasileira, de 05 de outubro de 1988, estabeleceu, em seu artigo 37, inciso XXI, a licitação como princípio básico a ser observado pela Administração Pública direta, indireta ou fundacional, por ocasião da aquisição de bens ou serviços por meio de contratação.

Contudo, alguns objetos, em razão de suas características peculiares, sofrem questionamentos quanto a serem submetidos à Lei nº. 8.666 de 21 de junho de 1993 – Lei de Licitações e Contratos. Neste sentido, podemos elencar a prestação de serviços para capacitação de servidores da Administração Pública.

A questão é controversa e tem sido amplamente debatida entre doutrinadores e órgãos de controle, considerando a diversidade de entendimentos e possibilidades que permeiam a contratação deste tipo de objeto, bem como a emissão de normativos sobre o tema.

No que tange à formação profissional, principalmente considerando a legislação específica, trata-se de condição essencial para o desenvolvimento qualificado e adequado das atividades de qualquer organização.

Presume-se que o colaborador capacitado está mais bem preparado para desenvolver suas tarefas cotidianas bem como lidar com situações de conflitos e propor soluções corporativas em prol de melhores resultados para a instituição em que trabalha.

Em especial, a capacitação do servidor público poderá proporcionar a prestação de melhores serviços à sociedade, além de representar proposta aderente à modernização do aparelhamento estatal, alicerçada nos conceitos da Administração Pública gerencial.

A formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos estão previstos na Constituição Federal, conforme artigo 39, em seus parágrafos segundo e sétimo, constituindo-se, inclusive, como requisito para a promoção na carreira profissional do servidor.

Assim, a presente proposta de trabalho pretende discutir a melhor solução para contratar cursos que viabilizem a formação profissional de servidores públicos, seja a modalidade contratual por meio de licitação, dispensa ou inexigibilidade, considerando os normativos existentes.



Para viabilizar tal análise, será apresentado um breve histórico da formação profissional bem como conceitos e princípios da Educação Corporativa, demonstrando sua evolução e importância em qualquer ambiente organizacional, inclusive para os agentes da Administração Pública.

Será apresentada a legislação que normatiza a necessidade de capacitação do agente estatal, objetivando atingir principalmente o princípio da eficiência, inserido pela Emenda Constitucional nº. 19 de 1998, visando, entre outros objetivos, a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade.

Além disso, como já citado anteriormente pretende-se apresentar a formação profissional como condição imprescindível para a promoção da carreira profissional do servidor.

Por conseguinte, serão expostos o conceito e a proposta das Escolas de Governos, criadas para a facilitação da educação complementar do servidor público, com foco na Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e na atual situação da educação corporativa no contexto dos órgãos da Administração Pública.

Na ocasião, serão citados os órgãos que possuem estrutura de Universidade Corporativa, entre eles, a Escola da Advocacia Geral da União – EAGU; Escola de Administração Fazendária – ESAF; Universidade Corporativa dos Correios – UniCorreios; Instituto Serzedello Corrêa – ISC; Universidade Corporativa Banco do Brasil – UniBB, Universidade Corporativa Caixa, entre outras.

Sequencialmente, serão descritos os conceitos de Direito Administrativo, Administração e Contratação Pública, detalhando-se os princípios mais importantes que regem esse instituto. Trata-se de conceitos necessários ao embasamento dos trâmites existentes no processo de compras públicas.

Almeja-se salientar a importância das formalidades legais para o respectivo processo de contratação. Para delimitar tal análise, serão descritas as fases da contratação pública, - fase interna, externa e contratual -, e a necessidade de ser percorrer cada fase para o sucesso da contratação.

Na fase interna, serão abordadas a avaliação das questões orçamentárias e a elaboração de documentos previstos na legislação pertinente, tais como Projeto Básico ou do

Termo de Referência como forma de definir o objeto de maneira precisa e adequada visando a melhor solução da necessidade apresentada pela Administração.

A segunda fase, a externa, versará sobre a comunicação do certame aos interessados e a proposta mais vantajosa para a Administração. Subsequentemente, na fase contratual, serão abordados a importância da fiel execução do contrato pelo adjudicante do certame bem como da necessidade de fiscalização pela Administração Pública.

Por fim, almeja-se apresentar os tipos e formas de capacitação que permeiam a formação continuada do servidor público e discutir as modalidades atualmente utilizadas para a contratação de cursos de capacitação e aperfeiçoamento utilizadas pelos entes da Administração Pública.

Pretende-se demonstrar, diante da legislação existente, a adequação do serviço ora tratado como técnico e especializado e a importância da Decisão 439 de 15 de julho de 1998, emitida pelo Tribunal de Contas da União - TCU<sup>1</sup>, cujo teor deliberou sobre a contratação de cursos para servidores. Serão tratadas também demais decisões exaradas pelos órgãos de controle, além de orientações jurisprudenciais referentes ao tema.

Será discutido, em virtude das características do objeto, e em atenção aos estudos firmados por doutrinadores, o enquadramento diverso do proposto pelo Tribunal de Contas da União em relação a contratação de eventos abertos – inscrição de servidores – considerando as diversas variáveis que permeiam esse tipo de compra.

Adicionalmente, faz-se importante discorrer sobre a relevância de proporcionar aos órgãos de Recurso Humanos - RH e demais envolvidos no processo do conhecimento da legislação pertinente.

A medida visa auxiliar os profissionais a pautarem as suas decisões objetivando principalmente alcançar as necessidades identificadas, permitindo a escolha da modalidade mais adequada ao objeto, seja ela licitação, dispensa ou inexigibilidade, garantindo a qualidade técnica que o serviço requer e consequentemente o atingimento do objetivo da contratação.

Quanto à metodologia aplicada para a realização do presente trabalho de conclusão acadêmica, será a dogmática-instrumental, pesquisa bibliográfica e documental,

---

<sup>1</sup> O presente trabalho optou pela utilização prevalente dos entendimentos do Tribunal de Contas da União – TCU em virtude da prática deste Tribunal frente à especificidade do tema.

que compreende a análise e apreciação de livros, artigos doutrinários, legislação e decisões judiciais pertinentes ao tema proposto.

## **1. EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

### **1.1. Formação profissional: breve histórico**

A formação de profissionais, na maior parte da história, esteve atrelada ao próprio ambiente de trabalho e focada nos resultados organizacionais. Nas Corporações de Ofício – associações surgidas no século XII responsáveis pela regulamentação do trabalho artesanal- ,a arte do ofício era passada do mestre ao aprendiz no trabalho cotidiano, o jovem principiante vivia e trabalhava com o artesão principal até atingir a maturidade de profissionalização (reconhecimento do seu trabalho pela sociedade), tornando-se mestre.<sup>2</sup>

O período supramencionado marca o aparecimento das primeiras Universidades, que inicialmente tinham como objetivo doutrinar àqueles indivíduos dedicados à carreira religiosa. Posteriormente, constituíram-se instituições responsáveis pela formação de docentes e de profissionais liberais. O aparecimento das universidades constitui o marco entre a divisão do ensino e do trabalho.<sup>3</sup>

Portanto, neste período, a instrução no ambiente profissional pretendia tornar o trabalhador apto a desenvolver as atividades propostas pela organização fabril da época, ou seja, a instrução se limitava a desenvolver no indivíduo a capacidade de execução de atividades mecanizadas, sendo meramente operativas.

Na concepção de Bastos, trata-se da fase de subdesenvolvimento:

#### **1a. fase – Subdesenvolvimento**

Corresponde à maior ênfase no capital do que na mão-de-obra, na técnica do que da gerência. A estratégia dominante de treinamento é operativa – treinamento no trabalho, sendo o instrutor um supervisor ou um empregado qualificado; ocorre, também, algum treinamento administrativo; “em ambos os casos, produção parcial e depois total, vai sendo obtida por quem está sendo treinado.”<sup>4</sup>

Com o movimento Renascentista, no fim da Idade Média, e o advento da Revolução a Industrial, a sociedade vivenciou, de forma gradativa, a substituição do trabalho

<sup>2</sup> MELLO, Luiz Roberto; VILHENA, João Batista. **Novos desafios: o papel da UniCorreios na gestão do conhecimento e no desenvolvimento de competências**. São Paulo: IMVC, 2010, p. 153-154.

<sup>3</sup> Ibidem, p. 153-154.

<sup>4</sup> BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento**. Revista de Administração, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, out./dez. 1991, p. 92.

manual pela mecanização dos meios de produção, verificou-se o surgimento de novas relações laborais bem como os primeiros indícios da necessidade de divisão do trabalho.

É neste contexto que se origina a preocupação com a especialização do profissional e com a metodologia a ser empregada no desenvolvimento de determinada tarefa.<sup>5</sup> O período marca, ainda, a disponibilização da educação pública, que, à época, tinha como uma de suas funções qualificar o indivíduo para o trabalho.<sup>6</sup>

Ao final do século XIX, as sociedades experimentaram melhorias significativas das tecnologias até então desenvolvidas, tratava-se da segunda Revolução Industrial, em que se observou o avanço industrial crescente, lastreado pela ciência, a exemplo da indústria elétrica, química, de aço e de petróleo.<sup>7</sup> As organizações vivenciaram um momento estável, pautado na padronização e na mecanização do trabalho, tratava-se de estrutura centralizada, vertical, técnico burocrata, em que era bem marcante a fragmentação entre o trabalho manual e o intelectual.

O panorama apresentado favoreceu a evolução da educação profissional, observando-se a criação de modelos mais sistematizados de educação no âmbito organizacional bem como a criação de escolas dentro das próprias instituições.

Neste contexto, Pilati assenta:

A partir da década de 1880 as ações de capacitação nas indústrias começaram a ser sistemáticas, quando as indústrias e as escolas se aproximaram, para garantir qualificação profissional aos trabalhadores. Esse autor aponta que várias iniciativas desse tipo foram realizadas em cidades industriais dos EUA e da Inglaterra. Em alguns casos, nesse período, já existiram iniciativas de constituição de escolas voltadas para a formação profissional, mantidas e organizadas pelas indústrias da época.<sup>8</sup>

Os últimos anos do século XX proclamaram a “Era da Informação”, que revelou o capital intelectual como o principal recurso para determinar “valor” de algo, ou seja, quanto maior investimento científico é acrescido aos produtos e serviços maior será o seu

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998, p. 32 e 33.

<sup>6</sup> SOUZA, Paulo Renato. **Educação, economia e sociedade: um mundo novo e uma nova educação**. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIN, Wilson Aparecido costa de (Org.) *Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010. p.10 e 11.

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Os Novos Paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998, p. 33e 34.

<sup>8</sup> PILATI, Ronaldo. **História e importância de TD&E**. In: ANDRADE, Jairo E. Borges, et. al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 159-176, p. 160.

valor de mercado. Ante o contexto apresentado, as organizações precisam acompanhar a ampliação do parque tecnológico para se tornarem mais competitivas.

O novo cenário organizacional estava imerso em profundas e constantes mudanças, alterando o ambiente estável experimentado na primeira fase da Revolução Industrial, trazendo incertezas, o que tornava precária as avaliações quanto ao futuro.

Fazia-se imprescindível, portanto, que ações proativas fossem adotadas no intuito de antever problemas bem como proporcionar a elaboração de propostas inovadoras fundamentais para a sobrevivência da organização diante do contexto apresentado.

Desse modo, com a experimentação da evolução dos modelos de gestão administrativa e da área de recursos humanos, a formação profissional necessitou repensar seus objetivos, visto que é requerido que o profissional seja empreendedor proativo, tenha comportamento independente na resolução de problemas, entre outras habilidades.

Portanto, considerando a necessidade de adaptação ao novo modelo produtivo, emerge o conceito de Educação Corporativa, que pretende promover um ambiente continuado de aprendizagem em que o profissional possa desenvolver competências críticas, apresentar soluções inovadoras em favor das necessidades estratégicas empresariais.

## 1.2. Conceito

O século XXI traz consigo uma modificação de paradigma para as organizações: elas se tornam mais flexíveis, em detrimento ao seu antigo modelo hierárquico, buscando responder prontamente às suas demandas. Observa-se também uma rápida obsolescência do conhecimento, sendo esse conhecimento transformado em capital intelectual, capaz de agregar riqueza e aumentar a competitividade da organização.

A Era do Conhecimento, já é uma realidade, influencia não apenas as ações externas das organizações como também suas ações internas e estruturas. Assim, as empresas devem adotar novas posturas e práticas, abrangendo todos os seus departamentos, e entendendo que os ativos intangíveis tornam-se os principais criadores de riqueza de uma organização.<sup>9</sup>

A nova sistemática global impôs ser imprescindível a existência de um profissional crítico, versátil, capaz de responder de modo ágil ao ambiente altamente mutável,

---

<sup>9</sup> MELLO, Luiz Roberto; VILHENA, João Batista. **Novos desafios: o papel da UniCorreios na gestão do conhecimento e no desenvolvimento de competências**. São Paulo: IMVC, 2010, p. 91.

tomar decisões assertivas em um curto espaço de tempo, agregar valor às estratégias da organização, além de possuir uma visão global dos negócios da empresa.

Esse novo ambiente institucional emergente requer novas e mais complexas competências. Para suprir estas carências apresentadas, identificou-se a necessidade de desenvolver a aprendizagem organizacional, que é a capacidade de adquirir, compartilhar e gerar conhecimento e, a partir dessas ações, prover soluções inovadoras na execução de seus processos. Uma organização que aprende é uma organização capacitada em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos *e insights*.<sup>10</sup>

Assim, diante da necessidade de suprir os desafios do “mundo moderno”, em que os ativos intangíveis (capital intelectual) são fundamentais para o avanço organizacional; que os tradicionais modelos de treinamento e desenvolvimento não são mais suficientes para a formação do empregado; e que a organização deve ser um ambiente contínuo de aprendizagem; surgem os conceitos de educação corporativa (em algumas instituições a criação de um Sistema de Educação Corporativa – SEC ou de Universidades Corporativas- UC), transformando esse ambiente instável em possibilidade de aprendizagem continuada para as estratégias organizacionais.

À medida que as companhias olham para o século XXI, mudança será constante. Novos consumidores, novos produtos, novos serviços, novas alianças e novas oportunidades surgem destas mudanças. O objetivo real de uma UC é preparar todos os empregados de uma organização para tirar vantagem dessas mudanças emergentes e institucionalizar uma cultura de **aprendizagem contínua alinhada às estratégias centrais do negócio** (grifo nosso).<sup>11</sup>

A educação corporativa caracteriza-se, portanto, pela necessidade de qualificar com excelência a mão de obra da organização em um ambiente repleto de desafios, perseguindo a consecução de metas estratégicas sólidas e de qualidade.

### 1.3. Princípios

<sup>10</sup> EBOLI, Marisa. **Fundamentos e evolução da educação corporativa**. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIN, Wilson Aparecido costa de (Org.) Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010, p. 147.

<sup>11</sup> MEISTER, Jeanne C. (1998, apud EBOLI, Marisa. **Fundamentos e evolução da educação corporativa**. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIN, Wilson Aparecido costa de (Org.) Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010, p. 148. (grifo nosso).

Na concepção de Meister, considerada uma das maiores especialistas em Educação Corporativa, para implementação de um projeto desta natureza, é fundamental a observação de alguns “princípios-chave”, visando obter aprendizado contínuo na organização e especializar, de forma diferenciada, a força de trabalho, favorecendo o sucesso da instituição em sua atuação no mercado.<sup>12</sup>

### 1.3.1. Competitividade

Competitividade é o desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo das competências individuais e empresariais, favorecendo o aprendizado de novos processos e desenvolvimento de soluções inovadoras.

Cabe ressaltar que são competências “críticas”, ou seja, competências que não se limitam ao simples cotidiano da organização e dos produtos físicos por ela oferecidos, devem ser desenvolvidas com o objetivo visionário de mercado, com o objetivo de elevar a competitividade da organização “Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através da instalação, desenvolvimento e consolidação, das competências críticas, empresariais e humanas.”<sup>13</sup>

### 1.3.2. Perpetuidade

A perpetuidade preceitua que o aprendizado organizacional tem o propósito de garantir a estabilidade existencial de uma organização a partir da propagação da cultura empresarial, o que consiste na conservação, transmissão e disseminação das crenças, princípios e valores da instituição.

Portanto, é a necessidade de difundir e alicerçar a imagem empresarial tanto interna como externamente. “Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa”.

14

---

<sup>12</sup> MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 30

<sup>13</sup> EBOLI, Marisa. Fundamentos e evolução da educação corporativa. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIN, Wilson Aparecido costa de (Org.) **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 152.

<sup>14</sup> EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2004. p, 115.

### 1.3.3. Conectividade

Conectividade é tratar de edificar o conhecimento por meio de sua sociabilização e interdisciplinaridade junto à cadeia de valor da instituição: empregados, consumidores, fornecedores, sociedade, entre outros, buscando soluções inovadoras principalmente para questões mais sensíveis da instituição.

[...]privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade, etc.) da organização que propiciem gerar, compartilhar e transferir conhecimento organizacionais considerados críticos para o negócio).<sup>15</sup>

### 1.3.4. Disponibilidade

O processo de desenvolvimento profissional deve ser o mais descomplicado possível, dispondo de ferramentas simplificadas que favoreçam a educação a qualquer tempo e em qualquer ambiente. Resultado disso é a possibilidade de maior compromisso do colaborador com o a educação continuada e com seu autodesenvolvimento.

[...]a verdadeira ênfase é cada vez mais a sua transformação em um laboratório de aprendizagem para a toda a cadeia cliente/funcionário/fornecimento. Essas universidades promovem uma aprendizagem formal, com programas de treinamento apresentados em uma sala de aula ou distribuídos através de vários meios, e também uma aprendizagem informal [...] Esse foco no uso de vários formatos como intranet, satélite e multimídia aponta para a ampliação da missão e do alcance da aprendizagem: identificar maneiras de a organização como um todo aprender continuamente [...].<sup>16</sup>

### 1.3.5. Cidadania

O princípio em pauta consiste em promover e estimular tanto a cidadania de cada profissional como a cidadania institucional por meio da formação dos principais envolvidos, quais sejam: colaboradores, fornecedores, comunidade, enfim, todos aqueles que constituem a cadeia de valor da instituição, transformando-os em sujeitos qualificados para o

---

<sup>15</sup> EBOLI, Marisa. **Fundamentos e evolução da educação corporativa**. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIN, Wilson Aparecido costa de (Org.) *Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010, p. 152.

<sup>16</sup> MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 48.



debate da realidade corporativa, tornando-os capazes de alterá-la e construí-la constantemente.<sup>17</sup>

Preceitua ainda tal princípio que as atitudes desses atores deverão estar sempre pautadas nos mais nobres valores éticos, refletindo a cultura da instituição que representam.

### 1.3.6. Sustentabilidade

O espaço de educação corporativa deve focar, entre outros objetivos, na geração de resultados para a organização; aliado a isso, deve proporcionar a elevação de valor ao negócio empresarial.

Importante frisar que, por meio da sustentabilidade, surge a oportunidade de transformar a educação corporativa em um centro autônomo com condições de focar e transformar o ensino profissional em um instituto contínuo permanente e estratégico.<sup>18</sup>

### 1.3.7. Parceria

Parceria é o desenvolvimento de associações com parceiros internos e externos (líderes, gestores, instituições de ensino) para o favorecimento das necessidades de capacitação empresarial.

Em especial no que tange a parcerias internas, percebe-se que o envolvimento de gestores e líderes com a formação profissional traz consequências extremamente positivas tanto no âmbito da transferência do conhecimento e experiências vividas pelos gestores como no comprometimento com a própria educação corporativa.

Por outro turno, as parcerias externas com instituições de educação são fundamentais para construir currículos que aliem os interesses do empregado, da instituição de ensino e da necessidade empresarial.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> TIMÓTEO, Marcela de Oliveira. **Princípios e Práticas de Educação Corporativa no Tribunal de Contas da União**. 2009. 79 f. Tese (Especialista em Gestão da Educação Corporativa) – Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Gama Filho, Brasília, 2009, p. 25.

<sup>18</sup> EBOLI, Marisa. **Fundamentos e evolução da educação corporativa**. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIN, Wilson Aparecido costa de (Org.) *Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010, p. 152.

<sup>19</sup> EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2004, p. 199.

Portanto, a Educação Corporativa pode ser definida como sendo o desenvolvimento de competências críticas e complexas de seus vários atores para o atingimento das estratégias organizacionais.

Para Meister,

No coração de cada universidade corporativa está um dogma básico que a define da seguinte maneira: um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresarias da organização.<sup>20</sup>

Na concepção de Eboli, Educação Corporativa:

[...]é um sistema de formação de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências, [...] criando um sistema de aprendizagem contínuo. O propósito é que toda empresa aprenda a trabalhar com novos processos e novas soluções e compreenda a importância da aprendizagem permanente vinculada a metas empresariais.<sup>21</sup>

É, portanto, a Educação Corporativa responsável pela formação do profissional elevando os níveis de desenvolvimento do corpo institucional, bem como auxiliando a organização a alcançar os seus objetivos estratégicos.

#### 1.4. Capacitação no âmbito da Administração Pública

Como vimos anteriormente, a capacitação, entre outros conceitos, pode ser entendida como um instrumento estratégico e salutar para fomentar a discussão entre gestores e empregados, de temas de relevante interesse ao desempenho assertivo dos seus papéis frente às metas corporativas.

No Âmbito da Administração Pública, não é diferente, a capacitação do agente do Estado também é uma realidade, visando atingir, entre outros, o princípio da eficiência, conforme preceitua o caput do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, principalmente quando se trata de profissionais que exercem funções especializadas.

Ainda em consonância com a Lei Maior em seu artigo 39, expressamente há a definição de aplicação de recursos para o treinamento e o desenvolvimento do servidor público, a saber:

Art. 39 [...]

<sup>20</sup> MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 29.

<sup>21</sup> EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2004, p. 48.

§ 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, **treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público**, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).<sup>22</sup>

Ademais, diante do contexto de grandes e complexas mudanças do cenário atual, o Estado bem como as demais instituições necessita antecipar-se às transformações contemporâneas, agindo de modo inovador e buscando um novo arranjo na execução de suas atividades que o torne capaz de se reinventar continuamente e prestar serviços com maior qualidade e a agilidade no atendimento e solução de sua demanda social.

Em atenção à relevância da matéria, cita-se manifestação do TCU no seguinte sentido:

Não é controversa a importância do treinamento e aperfeiçoamento dos servidores da Administração Pública para a excelência do serviço público. Diante das profundas e rápidas transformações que nosso mundo vem sofrendo, a sociedade tem cobrado cada vez mais da Administração Pública respostas precisas para as suas demandas. Nesse contexto, as entidades da Administração tomaram consciência da necessidade imperativa de investir em recursos humanos, formando profissionais capacitados e atualizados para o desempenho de suas funções.<sup>23</sup>

Na esfera dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, foi instituída, pelo Decreto nº. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

Art.1 Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV- divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 10 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 4 set. 2014. (grifo nosso).

<sup>23</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Decisão 439/98*. Plenário. Ata 27/98. Relator Ministro Adhemar Paladini Ghisi. Julgamento em 15 de julho de 1998. Disponível em: <[http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CDec%5C19990307%5CGERADO\\_TC-12038.pdf](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CDec%5C19990307%5CGERADO_TC-12038.pdf)>. Acesso em: 10 de julho de 2014.

<sup>24</sup> BRASIL. **Decreto N. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 8 ago. 2014.

Para os fins do decreto acima mencionado, entende-se por:

[...] Art. 2

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.<sup>25</sup>

O Decreto nº 5.707/06 destina-se aos Agentes dos Estados, e as suas disposições normativas evidenciam a Política de Capacitação de Pessoal na Administração Pública Federal, materializada num instrumento legal tradutor de diretrizes, prioridades, conceitos e objetivos passíveis de utilização para entendimento e solução dos desafios de treinamento de pessoal enfrentados pelas demais entidades integrantes do aparelho administrativo do Estado.

### 1.5. Escolas de Governo

Para a capacitação do seu quadro de pessoal, o legislador constituinte previu a existência de Escolas de Governo, em que fixou diretrizes indiscutíveis de promoção do treinamento, do desenvolvimento, da modernização e da racionalização do serviço público:

Constituição Federal de 1988

Art. 39 [...]

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal **manterão escolas de governo** para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).<sup>26</sup>

<sup>25</sup> BRASIL. **Decreto N. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 8 ago. 2014.

<sup>26</sup> BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 10 de outubro de 1988.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 04 set. 2014. (grifo nosso).

Para Pacheco, as Escolas de Governo definem-se como “[...] instituições destinadas ao desenvolvimento de funcionários públicos incluídas no aparato estatal central (nacional ou federal) ou fortemente financiadas por recursos orçamentários”.<sup>27</sup>

Consoante à previsão constitucional, a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, primeira Escola de Governo, foi criada por meio Decreto nº. 93.277 de 19 de setembro de 1986, tendo como objetivos o planejamento, promoção, coordenação e avaliação das atividades de formação e aperfeiçoamento e profissionalização do pessoal civil e de nível superior da Administração Federal.<sup>28</sup>

Além das Escolas de Governo, em virtude dos desafios complexos existentes na sociedade moderna, no âmbito das organizações públicas, atualmente também existem estruturas educacionais aderentes aos projetos estratégicos das organizações públicas semelhantes ao sistema de educação corporativa praticado nas instituições privadas.

Para Scott Mack, a estrutura de Educação Corporativa está mais aderente ao processo de modernização do Estado.

[...] Esse modelo visa um processo contínuo de aprendizagem, direcionado para oferecer aos funcionários, fornecedores, clientes e à comunidade, os conhecimentos, as qualificações e as competências necessárias para atingir os objetivos e metas estratégicas do setor a que servem. Não é por coincidência que o setor público é um dos mais interessados em implantar universidades corporativas [...] No âmbito da administração pública, os projetos de educação continuada passaram a adotar o modelo de escolas de governo, ou “escola corporativa de gestão do governo” que constituem, na atualidade, a principal estratégia para atender às expectativas e necessidades crescentes dos cidadãos e assegurar o alto desempenho das organizações públicas [...] desenvolvendo produtos e serviços que agregam valor imediato ao desempenho da administração pública, alinhados à agenda de governo para a gestão pública, à semelhança das universidades corporativas, desenvolvidas por grandes empresas privadas para assegurar o alinhamento da capacitação aos valores e desafios estratégicos que tais empresas enfrentam.<sup>29</sup>

Nesse sentido, a Administração Pública, na busca de aperfeiçoamento de seus profissionais, se aproxima das práticas de Educação Corporativa no intuito de alcançar patamares de excelência do serviço público a ser prestado.

<sup>27</sup> PACHECO, Regina Silvia (2000). **Escolas de governo: tendências e desafios – a ENAP em perspectiva comparada**. In: *Revista do Serviço Público*, ano 51, nº 2, abr/jun. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=829&Itemid=129](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=829&Itemid=129)>. Acesso 28 jul. 2014.

<sup>28</sup> BRASIL. **Decreto N. 93.277, de 19 de setembro de 1986**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93277.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93277.htm)>. Acesso em: 24 jul. 2014.

<sup>29</sup> MACK, Bruno Scott. **A Implantação de uma Universidade Corporativa no Setor Público: o estudo de caso da Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro 2008**. 165 f. Tese (Mestrado) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa do Curso de Mestrado em Administração Pública. Escola Brasileira de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008, p. 19e 20.

Entre as estruturas educacionais atualmente existentes na Administração Pública, podem-se citar: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP; Escola da Advocacia Geral da União – EAGU, Escola de Administração Fazendária – ESAF, Universidade Corporativa dos Correios – UniCorreios, Instituto Serzedello Corrêa – ISC, unidade de apoio estratégico do Tribunal de Contas da União –TCU, Universidade Corporativa Banco do Brasil – UniBB, Universidade Corporativa Caixa, entre outras.

Diante do apresentado, percebe-se a imprescindibilidade do conhecimento para o complexo ambiente contemporâneo, seja na organização pública ou privada.

No âmbito governamental, a relevância se configura inclusive pela previsão da capacitação e aperfeiçoamento em diplomas legais, devendo o agente público estar cada dia mais qualificado a atender os interesses sociais.

Ocorre que nem sempre a Administração Pública possui meios próprios para formar e aperfeiçoar seus profissionais, devendo, assim, contar com terceiros no atingimento desse fim, lançando mão da contratação de tal serviço.

## 2. DIREITO ADMINISTRATIVO

Direito Administrativo trata-se de ramo autônomo do Direito, sendo pertencente ao Direito Público Interno, possuindo como regra primeira o zelo pelos interesses coletivos e do Estado, cuidando apenas de maneira indireta dos interesses individuais.<sup>30</sup>

O Direito Administrativo disciplina e sistematiza, por meio de princípios e normas, o funcionamento estrutural da Administração Pública e de seus envolvidos e as ações executivas da Administração, realizadas na consecução dos objetivos do Estado, qual seja, a organização da coletividade e o atingimento dos interesses públicos.

Conforme Gasparini:

[...] Vê-se que o Direito Administrativo é um sistema de normas de Direito (conjunto harmônico de princípios jurídicos), não de ação social. Daí seu caráter científico. Suas normas destinam-se a ordenar a estrutura e o pessoal (órgãos e agentes) e os atos e atividades da Administração Pública, praticados ou desempenhados enquanto poder público [...]<sup>31</sup>

Por outro lado, Di Pietro conceitua:

[...] O Direito administrativo é o ramo do direito público que tem por objeto os órgãos, agentes e pessoas jurídicas administrativas que integram a Administração Pública, a atividade jurídica não contenciosa que exerce e os bens de que se utiliza para a consecução de seus fins, de natureza pública.<sup>32</sup>

Por fim, Meirelles ensina:

“O conceito de Direito Administrativo Brasileiro, para nós, sintetiza-se no conjunto harmônico de princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas tendentes a realizar concreta, direta e imediatamente os fins desejados pelo Estado.”<sup>33</sup>

Portanto, Direito Administrativo é o conjunto de regras e princípios que regulamentam e direcionam o funcionamento da Administração Pública, impulsionando e organizando as interações sociais de seus administrados, além de ter como principal foco a proteção dos interesses coletivos.

<sup>30</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 40. ed. São Paulo: Malheiros, 2014, p. 38.

<sup>31</sup> GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 59.

<sup>32</sup> DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 48.

<sup>33</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 40. ed. São Paulo: Malheiros, 2014, p. 40.

## 2.1. Administração Pública

Considerando a amplitude do termo sua pertinência em variados ramos da ciência, pode-se definir administração como a gestão ou governança de negócios, sejam eles públicos ou privados.

O termo Administração Pública, em sentido estrito, pode ser compreendido pelo conjunto de atores - órgãos, agentes e pessoas jurídicas - responsáveis pela execução da função administrativa objetivando garantir o interesse público.<sup>34</sup>

Por sua vez, em sentido lato, a Administração Pública pode ser entendida como a própria execução das tarefas estatais.

Conforme constatou-se, as normas que disciplinam o funcionamento da Administração Pública estão descritas em instrumentos diversos e fazem parte da disciplina de Direito Administrativo.

## 2.2. Contratação Pública

Conforme mencionado anteriormente, os objetivos estatais podem ser alcançados por meios próprios ou por intermédio de instituições externas, sendo permitido à Administração, na impossibilidade de promover a solução adequada ao caso concreto, adotar a contratação pública para a aquisição de bens e serviços que lhe permita executar suas atividades.

A contratação pública assenta-se na ideia de que a Administração tem uma necessidade específica para resolver e, não dispondo de condições próprias, precisa selecionar um terceiro para atender plenamente à sua demanda pela melhor relação benefício custo.<sup>35</sup>

Ocorre que, considerando relevância da função estatal o legislador pretendeu garantir que os recursos do Estado sejam utilizados com a maior eficiência sempre em prol de seus objetivos.

---

<sup>34</sup> PAVIONE, Lucas dos Santos. **Direito Administrativo**. In: ANDRADE, Flávia Cristina de; PAVIONE, Lucas dos Santos; FRANCESCHET, Júlio César (Org.) *Exame da OAB*. 2. ed. Bahia: JusPODIVM, 2013, p. 396.

<sup>35</sup> MENDES, Renato Geraldo. **O processo de contratação pública: fases, etapas e atos**. Curitiba: Zênite, 2012, p. 338



Desse modo, para que os representantes do Estado possam adquirir bens ou serviços devem atender aos procedimentos previstos na legislação específica.

### 2.3. Licitação

Diferentemente do particular, para que a Administração Pública direta, indireta ou fundacional possa firmar contratos junto a instituições externas necessita observar regras específicas na aquisição de obras, serviços, compras e alienações, conforme previsão do artigo 37 inciso XXI da Constituição, a saber:

Art. 37 [...]

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.<sup>36</sup>

A obrigatoriedade decorre da necessidade de assegurar escolhas pertinentes à Administração, considerando que conceder a liberdade de escolha ao administrador poderia frustrar os interesses do Estado e de seus administrados, além de permitir a possibilidade de escolhas impróprias e pessoais.<sup>37</sup>

Conforme Carvalho Filho, o procedimento licitatório atende a dois fundamentos: o da moralidade administrativa e da igualdade de oportunidades.<sup>38</sup>

O primeiro fundamento orienta a conduta dos agentes do Estado, no sentido de que suas decisões junto a terceiros sejam proferidas sob valores éticos, quais sejam: probidade, lealdade, boa-fé, sinceridade e respeito, descartando qualquer conduta falaciosa, insidiosa, astuciosa.<sup>39</sup>

O segundo preceitua a igualdade de oportunidades aos particulares que se interessem em contratar com a Administração, o que permitirá capitanear um número maior de interessados oferecendo propostas à Administração, assim o gestor público terá um leque de opções que favorece a melhor escolha para a Administração.<sup>40</sup>

<sup>36</sup> BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 10 de outubro de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 4 set. 2014.

<sup>37</sup> CARVALHO FILHO, Jose dos Santos. **Manual de Direito Administrativo. 27ª edição**: revista, ampliada e atualizada até 31-12-2013. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 237.

<sup>38</sup> *Ibidem*. p. 243-244.

<sup>39</sup> *Ibidem*. p. 243.

<sup>40</sup> *Ibidem*. p. 244.

Os fundamentos têm o intuito de garantir a impessoalidade do processo, o instrumento contratual mais vantajoso para a Administração Pública bem como salvaguardar os direitos dos possíveis fornecedores.

Para Meirelles, licitação pode ser definida como:

[...] *Conceito e finalidades da licitação* – Licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse, inclusive o da promoção do desenvolvimento econômico sustentável e fortalecimento de cadeias produtivas de bens e serviços domésticos. Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a Administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos. Tem como pressuposto a competição.<sup>41</sup>

Embora como regra geral exista o dever de licitar, ressalta-se que, em casos excepcionais, em que a regra não se faz eficaz para o atendimento do interesse público em razão das características do objeto/serviço, existem ressalvas, devidamente previstas na legislação vigente, quais sejam: as dispensas e inexigibilidade de licitação, que visam a condução da melhor contratação para os entes estatais.

## 2.4. Princípios da contratação pública

Os procedimentos da contratação pública deverão ser realizados em estrita observância aos princípios constitucionais que regem a Administração Pública, expressos também no artigo 3º da Lei 8.666/93, entre os quais citam-se a seguir.

### 2.4.1. Legalidade

Legalidade é o alicerce da própria atividade administrativa, não podendo quaisquer agente do estado fazer prevalecer a sua vontade ou necessidade pessoal senão em virtude de lei. Assim, tal orientação previne que não ocorram ações abusivas por parte do Estado bem como com interesses diversos ao fim a que se propõe:

Portanto, o princípio é uma prevenção de atividades abusivas de conduta e de objetivos.

O princípio da legalidade preceitua que a atuação da Administração Pública está vinculada à observância do disposto na lei em sentido amplo, ou seja, o administrador somente pode atuar nos limites previstos no ordenamento jurídico. Enquanto o indivíduo pode fazer aquilo que a lei não veda (legalidade negativa), a Administração Pública somente poder atuar dentro dos limites que o ordenamento

<sup>41</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 40. ed. São Paulo: Malheiros, 2014, p. 297.

jurídico lhe permite (legalidade positiva). Em algumas situações a lei confere maior amplitude de atuação do administrador no caso concreto, permitindo-lhe atuar com alguma discricionariedade, haja vista que seria impossível disciplinar todas as condutas possíveis diante do dinamismo social existente. Em outras situações, a conduta é vinculada ao que está disposto na norma, cumprindo o agente público estritamente o comando nela contido<sup>42</sup>

Em compras públicas, trata-se da observação aos procedimentos e etapas ditados pela norma específica.

Nas palavras de Carvalho Filho:

No campo das licitações, o princípio da legalidade impõe, principalmente, que o administrador observe as regras que a lei traçou para o procedimento. É a aplicação do *devido processo legal*, segundo o qual se exige que a Administração escolha a modalidade certa; que seja bem clara quanto aos critérios seletivos; que só deixe de realizar a licitação nos casos permitidos na lei; que verifique com cuidado, os requisitos de habilitação dos candidatos, e, enfim que se disponha a alcançar os objetivos colimados, seguindo os passos dos mandamentos legais.<sup>43</sup>

#### 2.4.2. Moralidade e Impessoalidade

Moralidade e Impessoalidade são princípios que cuidam para que as atitudes dos administradores sejam conduzidas dentro de valores éticos, morais e jurídicos, entre eles a honestidade, a boa-fé, lealdade e probidade administrativa.

Pretende-se também permitir que todos os administrados tenham tratamento compatível com a sua situação jurídica. Extrai-se, portanto, um dever do agente público agir de forma abstrata, imparcial, impessoal e genérica, zelando sempre pela proteção dos interesses da coletividade.

Nas palavras de Carvalho Filho:

O princípio da moralidade exige que o administrador se pautar por conceitos éticos. O da impessoalidade indica que a Administração deve dispensar o mesmo tratamento a todos os administrados que estejam na mesma situação jurídica.<sup>44</sup>

#### 2.4.3. Igualdade

Também conhecido como princípio da isonomia, o princípio da igualdade encontra nascedouro no artigo 5º da Constituição Federal, sendo um direito fundamental, sua essência preceitua que todos devem ser tratados com igualdade desde que tenham a mesma condição jurídica.

<sup>42</sup> PAVIONE, Lucas dos Santos. **Direito Administrativo**. In: ANDRADE, Flávia Cristina de; PAVIONE, Lucas dos Santos; FRANCESCHET, Júlio César (Org.) *Exame da OAB*. 2. ed. Bahia: JusPODIVM, 2013. p. 396.

<sup>43</sup> CARVALHO FILHO, Jose dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 27ª: revista ampliada e atualizada até 31-12-2013. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 246.

<sup>44</sup> *Ibidem*, p. 246.

No âmbito do processo de contratação pública o princípio da igualdade prescreve que os administrados devem competir em igualdades de condições, dispondo das mesmas informações.

#### 2.4.4. Publicidade

O presente princípio defende que os atos da Administração Pública devem, desde que não tenham caráter sigiloso, ser amplamente divulgados em meios oficiais. Isso favorece a fiscalização pelos administrados e dificulta abusos do poder estatal.

A aplicação do respectivo princípio no âmbito licitatório prevê a divulgação das regras do certame, permitindo atingir a maior quantidade possível de fornecedores do objeto ou serviço.

[...]este princípio visa trazer transparência à atuação administrativa, de modo os atos administrativos devem merecer a mais ampla divulgação possível entre os administrados, para lhes propiciar a possibilidade de controlar a legitimidade da conduta dos agentes administrativos. Com a publicidade os administrados estão aptos a conhecer como a Administração se porta em sua atuação, verificando-se se esta está agindo em nome do interesse público.<sup>45</sup>

#### 2.4.5. Probidade Administrativa

Vinculado ao princípio da moralidade, o presente instituto prevê que as ações do administrador devem estar pautadas nos bons costumes, sempre zelando pela honra, honestidade, probidade, justiça e equidade o que levará a confiabilidade dos administrados.

Ademais, conforme o artigo 37, parágrafo 4º da Constituição Brasileira os atos de improbidade administrativa podem ensejar consequências gravosas ao agente público, a saber: Art. 37 [...]§ 4º - Os atos de improbidade administrativa importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível.<sup>46</sup>

#### 2.4.6. Vinculação ao Instrumento Convocatório

O princípio aqui referenciado é essencial e básico em qualquer procedimento licitatório. Assim, os documentos que contemplam a descrição minuciosa do

<sup>45</sup> PAVIONE, Lucas dos Santos. **Direito Administrativo**. In: ANDRADE, Flávia Cristina de; PAVIONE, Lucas dos Santos; FRANCESCHET, Júlio César (Org.) *Exame da OAB*. 2. ed. Bahia: JusPODIVM, 2013, p. 398.

<sup>46</sup> BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*, de 10 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 4 set. 2014.

objeto ou serviço bem como as condições que permeiam a contratação serão publicadas em instrumento convocatório que tem o poder de vincular a Administração e o futuro fornecedor do serviço, permanecendo inalteráveis.

Portanto, o instrumento convocatório se tornará lei entre as partes e dele será extraído o contrato, devendo ser fielmente cumprido.

#### 2.4.7. Julgamento Objetivo

A definição das regras do ato convocatório deve ser clara, contemplando critérios objetivos para fornecer condições ideais de julgamento ao administrador no momento da escolha das propostas.

A medida procura diminuir as lacunas de subjetividade e discricionariedade que podem tornar a competição desigual para os concorrentes.

Nas palavras de Meirelles

[...] *julgamento objetivo* é o que se baseia no critério indicado no edital e nos termos específicos das propostas. É princípio de toda licitação que seu julgamento se apoie em fatores concretos pedidos pela Administração, em confronto com o ofertado pelos proponentes dentro do permitido no edital ou convite. Visa afastar o discricionarismo na escolha das propostas, obrigando os julgadores a aterem-se ao critério prefixado pela Administração, com o quê se reduz e delimita a margem de valoração subjetiva, sempre presente em qualquer julgamento.<sup>47</sup>

#### 2.4.8. Adjudicação compulsória

Ordena o presente princípio que a Administração deve atribuir o objeto licitado ao vencedor do processo licitatório. Impede ainda que seja instaurado novo processo de contratação na vigência de adjudicação anterior.

Além disso, resguarda o processo licitatório realizado, impedindo sua revogação ou a procrastinação da celebração do instrumento contratual sem justificativa plausível.

Em conexão com os princípios citados acima, existem outros, conhecidos como princípios correlatos, que também regem o processo de contratação pública. Os principais citam-se a seguir

---

<sup>47</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 40. ed. São Paulo: Malheiros, 2014, p. 306.

#### 2.4.9. Competitividade

Trata-se a competitividade de princípio correlato ao da igualdade, nele repousando a ideia de que a Administração Pública deve favorecer a disputa entre os competidores do certame, sendo vedada a elaboração de cláusulas, regras ou normas que prejudiquem a concorrência do processo licitatório.<sup>48</sup>

#### 2.4.10. Formalismo procedimental

O princípio em pauta, isto é, o formalismo procedimental cuida da formalidade que requer o procedimento licitatório. Tal protocolo deverá ocorrer em consonância aos ditames devidamente detalhados na legislação pertinente.

### 2.5. Procedimentos

O processo de aquisição de bens e serviços pelos entes da Administração Pública é norteado por ritos e procedimentos formais e burocráticos, realizados por meio de um conjunto de atos estruturados de forma lógica para permitir que a Administração defina e adquira com precisão a solução desejada.<sup>49</sup>

De acordo com Renato Geraldo Mendes, três fases podem ser observadas no referido processo, a fase interna que compreende o planejamento da contratação, a fase externa visando a seleção da melhor proposta para a Administração e, por fim, a fase contratual que compreende a celebração execução e gestão do contrato.<sup>50</sup>

#### 2.5.1. Fase interna

A fase interna da contratação pública, também conhecida como fase preparatória abarca o planejamento sendo anterior à seleção de propostas e à celebração contratual. As lacunas ou omissões desta fase prejudicam o bom andamento das fases subsequentes, passando a exigir do gestor a adoção desaconselhada de medidas contingenciais

<sup>48</sup> CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo. 27ª**: revista ampliada e atualizada até 31-12-2013. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 249.

<sup>49</sup> MENDES, Renato Geraldo. *Lei de licitações e contratos anotada*. 9. ed. Curitiba: Zênite, 2013. pg. 23.

<sup>50</sup> *Idem*. *O processo de contratação pública: fases, etapas e atos*. Curitiba: Zênite, 2012, p. 30.

para atendimento das demandas mal planejadas, além de tornar imprevisível o resultado do certame.<sup>51</sup>

Embora o legislador não tenha dado tanta ênfase à fase de planejamento, trata-se de etapa fundamental para avaliar e delimitar a necessidade, os encargos e as regras de disputa, bem como estimar o recurso orçamentário a ser utilizado. Nesta fase será possível desenvolver estudos que demonstrem os impactos e consequências da ausência do objeto/serviço pretendido e ainda projetar os objetivos esperados.

Ademais, o planejamento permite ampliar a competitividade, evitar a descontinuidade do fornecimento ou prestação de um serviço, alcançar a máxima economia de escala, impedir o fracionamento de despesas, evitar sucessivos acréscimos e/ou supressões ao contrato, reduzir custos administrativos relacionados ao processo de contratação e gestão.

A obra “Orientações e Jurisprudências do Tribunal de Contas da União” contempla a seguinte observação sobre o assunto:

[...] É comum o gestor público não saber, ao longo do exercício, quanto por exemplo vai ser gasto efetivamente na contratação de bens, de execução de obras ou de prestação de serviços. **Não tem o habito de planejar.**

Não raras vezes, ocorre fracionamento da despesa **pela ausência de planejamento da Administração.** O planejamento do exercício deve observar o princípio da anualidade do orçamento. Logo, não pode o agente público justificar o fracionamento da despesa com várias aquisições ou contratações no mesmo exercício, sob modalidade de licitação inferior àquela exigida para o total da despesa no ano, **quando decorrente da falta de planejamento.** [...] (grifou-se).<sup>52</sup>

Nesta fase, a área pretendente deve conhecer sua necessidade para identificar o objeto de forma clara e detalhada, descrevendo-o minuciosamente. É indispensável defini-lo precisamente, sob pena de não conseguir resguardar a satisfação da necessidade da Administração.<sup>53</sup>

O TCU, no texto da Súmula nº. 177, formulou a seguinte observação sobre o tema:

A definição precisa e suficiente do objeto licitado constitui regra indispensável da competição, até mesmo como pressuposto do postulado de igualdade entre os licitantes, do qual é subsidiário o princípio da publicidade, que envolve o conhecimento, pelos concorrentes potenciais das condições básicas da licitação. Na

<sup>51</sup> MENDES, Renato Geraldo. **O processo de contratação pública: fases, etapas e atos.** Curitiba: Zênite, 2012. p. 88.

<sup>52</sup> BRASIL. *Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU - Tribunal de Contas da União*. 4. ed. Revista atualizada e ampliada. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2010. p. 105.

<sup>53</sup> MENDES, Renato Geraldo. **Lei de Licitações e Contratos Anotada.** 9. ed. Curitiba: Zênite, 2013, p. 968.

hipótese particular da licitação para compra, a quantidade demandada é essencial a definição do objeto do pregão.<sup>54</sup>

É ainda nesta fase que está prevista a elaboração de Projeto Básico. Por definição legal, Projeto Básico se constitui de um conjunto de informações necessárias e suficientes, contendo a descrição precisa e adequada de elementos capazes de caracterizar a obra, serviço ou aquisição de material.

Adicionalmente, como sugestão tal documento poderá ser elaborado com base na indicação de estudos técnicos preliminares – pareceres – a fim de garantir a descrição exata da necessidade da administração.

Cumprе ressaltar, que poderá ser utilizado documento similar ou equivalente ao Projeto Básico, como, por exemplo, o Termo de Referência, desde que o documento tenha a finalidade de especificar tecnicamente o objeto/serviço e seus encargos.

Em consonância com esse entendimento, o TCU recomendou:

[...] 9.2.3. ao aprovar projetos básicos, atente para todos os requisitos previstos no artigo 6º, inciso IX, da Lei nº 8.666/93, dando atenção especial à definição das necessidades da entidade, de modo a evitar a necessidade de redimensionamento posterior do objeto da contratação.<sup>55</sup>

Por meio destes documentos a administração tem a exata definição do objeto que se pretende licitar, além de permitir ao terceiro interessado o conhecimento dos encargos da disputa, informações necessárias à elaboração de sua proposta. Estes documentos preliminares darão forma ao Edital.

Em especial, no que tange a contratação de treinamento importante detalhar condições como: forma, tempo, lugar de execução do serviço, público alvo, carga horária, conteúdo programático, infraestrutura necessária, diagnóstico de resultado (provas/certificação/avaliação), avaliação do instrutor, conferencista ou palestrante, elencar os valores e competências que se espera agregar à empresa aos empregados e órgãos beneficiados, formação mínima do instrutor e do corpo técnico da capacitação.

<sup>54</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. Súmula nº. 177, de 10 de outubro de 1982. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Sumulas.faces>> Acesso em: 11 ago. 2014.

<sup>55</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº. 1977/2006. 1ª Câmara. Ata 26/2006. Relator Marcos Vinícios Vilaça. Julgamento em 25 de julho de 2006. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?anoAcordao=2006&colegiao=PRIMEIRA+CAMARA&numeroAcordao=1977>> Acesso em: 4 de ago. de 2014.



Importante ainda, definir do ponto de vista pedagógico o formato do método e as condições de transmissão das informações, por fim, para os cursos de Educação à Distância – EAD faz-se necessário explicitar os eventuais elementos de suporte técnico e de tecnologia essenciais.

Cumprе salientar, que as informações relevantes para a caracterização do objeto curso/treinamento, como quaisquer outros objetos ou serviços, não podem ser excessivas ou desnecessárias, considerando ser vedado o direcionamento e a restrição à competitividade.

Conforme ensinamentos de Mendes:

[...]a finalidade da fase interna é, fundamentalmente, definir o encargo e materializá-lo adequadamente no edital. [...] Por outro lado, o edital nada mais é do que o ato ou documento que reúne e concreta todas as decisões adotadas em decorrência do planejamento realizado. Ele instrumentaliza a manifestação de vontade da Administração, ou seja, traduz um dos pilares do contrato, que é um acordo de vontades.<sup>56</sup>

No âmbito de treinamento, é importante que o órgão possua políticas e diretrizes de capacitação, no sentido de priorizar as principais necessidades do órgão e de temas pertinentes, além de disciplinar o oferecimento de tal serviço.

Ainda no intuito de facilitar o planejamento, importante realizar um levantamento anual das necessidades educacionais frente ao orçamento disponível no respectivo período.<sup>57</sup>

Assim, a fase interna contempla o planejamento e todos os encargos necessários para caracterizar a necessidade administrativa, o que configura etapa fundamental ao processo licitatório.

No que tange à definição de diretrizes de uma boa contratação, resta clara a importância de se mensurar adequadamente o objeto que se pretende contratar materializando suas condições no edital, com a especificação das suas características e elementos definidores. Sendo, portanto, o planejamento essencial para garantir a melhor compra.

<sup>56</sup> MENDES, Renato Geraldo. **O processo de contratação pública: fases, etapas e atos**. Curitiba, :Zênite, 2012. p. 88.

<sup>57</sup> FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. FERNANDES, Ana Luiza Queiroz Melo Jacoby. **Contratação de treinamento: doutrina e prática**. Curitiba: Negócios Públicos do Brasil, 2014, p. 94.

### 2.5.2.Fase externa

A fase externa, também chamada de pública, principia-se com a publicação das regras elaboradas no planejamento favorecendo o conhecimento a todos os interessados na licitação, por meio do instrumento convocatório (edital). Posteriormente, os terceiros interessados apresentarão propostas à Administração.

Ainda nesta fase são avaliadas as propostas e os documentos de habilitação, em seguida os itens são adjudicados aos vencedores, por fim ocorre a homologação do processo.

As etapas descritas poderão ocorrer em ordens diferentes dependendo da modalidade licitatória escolhida em virtude do objeto e de suas especificidades, poderá ser realizada por meio de Licitação, Dispensa ou Inexigibilidade.

Aqui o administrador colherá a documentação dos interessados e definirá o vencedor do certame que apresentou a proposta mais vantajosa para a administração.

Em sede de treinamento deverão ser avaliados, por exemplo, os atestados de capacidade técnica, e demais documentos comprobatórios de habilitação previamente definidos no planejamento, conforme o caso concreto.

### 2.5.3.Fase contratual

Por fim a celebração do contrato é o aceite pela administração do terceiro que prestará a obrigação. Portanto, trata-se do acordo de vontades entre a Administração Pública e o vencedor do processo, por sua vez obrigados a cumprir os dispositivos previstos.

Caberá nessa fase à administração a fiscalização do processo por empregados devidamente indicados pela Administração Pública conforme determina a Lei nº. 8.666/93.

Para os serviços de treinamento, recomenda-se a criação de indicadores para medir a execução e qualidade do serviço prestado, como, por exemplo: a verificação da metodologia didática, a abordagem de todo o conteúdo programático, a execução da totalidade da carga horária prevista, o controle de participação por meio de lista de frequência, a aplicação de questionário de avaliação tanto para o instrutor como para a instituição que

ministrou o curso. Os resultados poderão ser úteis inclusive no aprimoramento de próximas contratações.<sup>58</sup>

As medidas serão fundamentais para prevenir irregularidades frequentemente apontadas pelo TCU, a exemplo:<sup>59</sup>

[...] contratação de cursos e palestras sem comprovar a necessidade de realização desses eventos, os documentos probatórios de sua realização (como detalhamento do conteúdo programático e listas de presenças de participantes) e, ainda, o nexó da formação acadêmica e relação ao evento contratado, descumprindo os princípios constitucionais da legalidade impessoalidade moralidade insculpidos na CF/1998, art. 37, caput [...] <sup>60</sup>

Portanto, o processo de contratação pública deverá ocorrer em estrita observância aos princípios da Administração, devendo percorrer criteriosamente os procedimentos previstos em cada fase, principalmente aqueles elencados na fase preparatória, com vistas a permitir a escolha mais acertada para atendimento ao pleito administrativo.

Assim, sequencialmente, serão tratadas as principais formas de contratação de treinamento. Detalhando as modalidades utilizadas pelo gestor, e, como esse profissional deve estar preparado para lidar com as questões da legislação de contratação frente aos órgãos de controle e principalmente alinhar-se aos objetivos que a administração deve perseguir.

---

<sup>58</sup> FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. FERNANDES, Ana Luiza Queiroz Melo Jacoby. **Contratação de Treinamento: doutrina e prática**. Curitiba: Negócios Públicos do Brasil, 2014, p. 131.

<sup>59</sup> *Ibidem*. p.131.

<sup>60</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº. 1907/2012**. Plenário. Ata 28/2012. Relator José Jorge. Julgamento em 27 de julho de 2012. Disponível em: <  
<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?anoAcordao=2012&colegiado=PLENARIO&numeroAcordao=1907&Acesso em: 28 de jul. de 2014>.

### 3. CONTRATAÇÃO DE CAPACITAÇÃO

Conforme tratado anteriormente, a capacitação profissional possui extrema relevância e influência de forma determinante no futuro de uma organização, seja ela pública ou privada.

No âmbito das instituições públicas, a viabilização da capacitação continuada e do aperfeiçoamento de seu quadro de pessoal poderá ser alcançada por meio da contratação de tal serviço na impossibilidade de fazê-la por meios próprios.

Embora existam normativos legais que disciplinem a promoção da qualificação de pessoal da Administração Pública, prevalecem sensíveis entraves para contratação de cursos, palestrantes, seminário e conferencistas, considerando a complexa legislação concernente à aplicação dos recursos financeiros pelo Poder Público.

Consoante o explicitado no capítulo II, o procedimento salutar e obrigatório para contratação de serviços pela Administração Pública é a licitação, que ocorrerá mediante critérios previamente estabelecidos, isonômicos, abertos ao público e preservadores da competitividade.

Apenas em caráter excepcional será permitido o afastamento do regular procedimento da licitação podendo se utilizar da Contratação Direta – Dispensa ou Inexigibilidade.

Em tais hipóteses, deve estar evidenciado que o certame licitatório não conduzirá à melhor forma de contratação pela Administração.

A seguir, será explicitado o tratamento legal dado para serviço de treinamento bem como serão apresentadas as principais formas de contratação possíveis para serviços dessa natureza.

#### 3.1. Treinamento: Serviço Técnico Especializado

Conforme definição de Carvalho Filho, considera-se o serviço como técnico quando desempenhado por profissional com habilitação específica.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> CARVALHO FILHO, Jose dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 27ª edição: revista, ampliada e atualizada até 31-12-2013. 27. eEd. São Paulo: Atlas, 2014, p. 275.

No que tange à contratação de serviço de capacitação e aperfeiçoamento, a Lei 8.666/93 deu tratamento diferenciado, classificando-o como “serviço técnico especializado”, a saber : [...] Art.13.Para os fins desta Lei, consideram-se serviços técnicos profissionais especializados os trabalhos relativos a[...]VI - treinamento e aperfeiçoamento de pessoal; [...]”<sup>62</sup>

A definição viabiliza a possibilidade de contratação direta pela via da inexigibilidade, conforme será explicitado a seguir.

### 3.2. Inexigibilidade de Licitação

A presente ressalva ao dever de licitar é cabível na inviabilidade de competição entre fornecedores; nesse caso, sequer é possível instaurar o procedimento licitatório, conforme transcrição do artigo 25 da Lei nº. 8666/93:

Art. 25. É inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial:

I - para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes;

**II - para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação;**

III - para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública.<sup>63</sup>

Aqui, o legislador cuidou de situações excepcionais, sendo tratadas em casos meramente exemplificativos, ou seja, as possibilidades não se esgotam nas elencadas no dispositivo, podendo, a partir do caso concreto, identificar-se outras hipóteses de cabimento.

Consoante o assunto, cita-se posicionamento do Tribunal de Contas do Estado do Paraná – TCE/PR: “*os casos de inexigibilidade de licitação não se exaurem nas disposições legais, as quais consignam apenas exemplificativamente, algumas situações.*”<sup>64</sup>

<sup>62</sup> BRASIL. Lei N. 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm) >. Acesso em: 10 jul. 2014.

<sup>63</sup> *Ibidem.* (grifo nosso).

<sup>64</sup> FERNANDES. Jorge Ulisses Jacoby. **Contratação direta sem licitação**. 9. ed. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2012, p. 537.

Cumpre salientar que, para Justen Filho optar pela licitação, em detrimento à contratação direta, nos casos em que são observados os requisitos da inexigibilidade trará consequências tais como a frustração do interesse público, além do recebimento de propostas incapazes de atender aos objetivos delineados no certame.[...] impor a licitação em casos de inexigibilidade conduziria a frustrar o interesse público. A Administração Pública ou não obteria proposta alguma ou selecionaria propostas inadequadas a satisfazer o interesse público.<sup>65</sup>

Com efeito, verifica-se a existência, no Estatuto Licitatório, de dispositivos que alicerçam a contratação de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal, por meio da inexigibilidade de licitação, qual seja o artigo 25, II c/c art. 13, VI da Lei nº 8.666/93.

Depreende-se do referido artigo que, para a contratação desse tipo de objeto, além da identificação do serviço técnico especializado, conforme mencionado no artigo 13 da Lei 8.666/93, é necessário que sejam evidenciados cumulativamente os requisitos da singularidade do objeto e a notória especialização.

O parágrafo 1º do artigo supracitado traz em seu bojo a seguinte definição para os institutos da singularidade e da notória especialização:

Art.25.[...]

[...] § 1ª Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, **permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato** (grifo nosso).<sup>66</sup>

Considerando que o serviço de treinamento, por sua natureza, é um serviço técnico especializado, resta apenas a elucidação da singularidade e notória especialização.

### 3.2.1. Singularidade

O termo singularidade está vinculado à forma com que o serviço será prestado; por conseguinte, diante das características peculiares do profissional ou empresa, os

<sup>65</sup> JUSTEN FILHO. Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 9. ed. São Paulo: Dialética, 2000, p. 270-271.

<sup>66</sup> BRASIL. *Lei N. 8.666*, de 21 de junho de 1993. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm) > Acesso em: 10 jul. 2014. (grifo nosso)

serviços serão considerados como singulares, ensejando a exata medida da necessidade apresentada pela Administração.

Para Eros Roberto Grau, “[...] *singulares são os serviços porque apenas podem ser prestados, de certa maneira e com determinado grau de confiabilidade, por um determinado profissional ou empresa.*”<sup>67</sup>

Em mesmo sentido, entende Chaves:

A singularidade é o elemento que torna o serviço peculiar, especial. Não será suficiente que o serviço esteja descrito no art. 13, pois, de per si, não o faz especial (singular). Deve haver, na execução ou em suas características intrínsecas, algo que o torne inusitado. Não se pode confundir singularidade com exclusividade, ineditismo ou mesmo raridade. Se fosse o único ou inédito, a hipótese seria de inexigibilidade por ausência de contedores, fulcrada no caput do art. 25, e não pela natureza singular do serviço. O fato de o objeto ser prestado por poucos profissionais ou empresas não impede que estes disputem o objeto. Nada obsta que um dado serviço, executado por poucos, nada de especial tenha. Logo, o fato de haver muitos ou poucos profissionais aptos a executarem o serviço é indiferente para a configuração da singularidade. A inviabilidade de competição decorre, invariavelmente, do objeto.<sup>68</sup>

Assim, para caracterização da singularidade, é imprescindível que o profissional ou instituição educacional sejam dotados de características específicas capazes de satisfazer a contento o serviço proposto.

### 3.2.2. Notório Especialista<sup>69</sup>

Por sua vez, em conformidade com a legislação supramencionada, a notória especialização se configura pela relevância do profissional ou empresa no ramo em que atua. Para configurar tal relevância, a legislação elencou uma série de documentos que podem ser fundamentais na comprovação de tal especialização.

Confirmam-se as palavras de Carvalho Filho:

A lei considera de notória especialização o profissional ou a empresa conceituados em seu campo de atividade. Tal conceito deve decorrer de vários aspectos, como estudos, experiências, publicações, desempenho anterior, aparelhamento, organização, equipe técnica e outros do gênero. **Por outro lado, é preciso que a**

<sup>67</sup> CARVALHO FILHO, Jose dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 27ª edição: revista ampliada e atualizada até 31-12-2013. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 276.

<sup>68</sup> CHAVES, Luiz Cláudio de Azevedo. **Contratação de serviços de treinamento e aperfeiçoamento de pessoal: caso de licitação, dispensa ou inexigibilidade?** Disponível em: <[http://www.jmleventos.com.br/pagina.php?PHPSESSID=18658a4e035f26bfe28cdb94ad89873c&palavra\\_chave=treinamento&x=33&y=20&area=coluna-juridica](http://www.jmleventos.com.br/pagina.php?PHPSESSID=18658a4e035f26bfe28cdb94ad89873c&palavra_chave=treinamento&x=33&y=20&area=coluna-juridica)> Acesso em: 19 fev. 2014, p. 7

<sup>69</sup>

**Administração conclua que o trabalho a ser executado por esse profissional seja essencial e o mais adequado à plena consecução do objeto do contrato.**<sup>70</sup>

Observe que a notória especialização nada tem a ver com o sucesso do profissional, ou seja, não é necessário que seja famoso, mas sim que tenha relevante produção no meio em que atua.

Assim, a contratação de treinamento poderá se enquadrar na hipótese de inexigibilidade de licitação quando as características do serviço apresentarem simultaneamente o serviço técnico especializado, a singularidade e a notoriedade.

Cumpre ressaltar ainda que, antes de informar nominalmente o profissional ou empresa escolhidos pela Administração para prestarem os serviços, faz-se importante discorrer sobre o porquê da escolha. Nestes moldes, confira-se entendimento de Fernandes:

Em vários processos examinados pela inspetoria do TCDF, foi verificado que as contratações diretas se iniciam, por exemplo, no caso do art. 25, II, da Lei nº 8.666/93, com a indicação do profissional pretendido pela Administração, **sem a indicação nas páginas antecedentes da singularidade do objeto, fato indicativo da irregularidade.**<sup>71</sup>

A corroborar com o delineamento explicitado, mais uma vez é importante trazer à baila a Decisão 439/1998 do TCU, que, embora emitida em 1998, é um dos mais importantes documentos sobre a contratação de capacitação e aperfeiçoamento de servidores públicos; nela firmou-se entendimento de que trata-se a contratação de professores e conferencistas como inexigibilidade de licitação, 25, II c/c art. 13, VI da Lei nº 8.666/93, a saber:

[...] O Tribunal Pleno, diante das razões expostas pelo Relator, DECIDE: 1. considerar que as contratações de professores, conferencistas ou instrutores para ministrar cursos de treinamento ou aperfeiçoamento de pessoal, [...] enquadram-se na hipótese de inexigibilidade de licitação prevista no inciso II do art. 25, combinado com o inciso VI do art. 13 da Lei nº 8.666/93 [...]<sup>72</sup>

Assim, doutrina e jurisprudência sintonizam quanto ao enquadramento de cursos nesses moldes, devendo, para que se caracterize tal escolha, que sejam elencadas as

<sup>70</sup> CARVALHO FILHO, Jose dos Santos. **Manual de direito administrativo: 27ª edição:** revista, ampliada e atualizada até 31-12-2013. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 275.

<sup>71</sup> FERNANDES. Jorge Ulisses Jacoby. **Contratação direta sem licitação.** 9. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012, p. 653 . (grifo nosso)

<sup>72</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Decisão 439/98*. Plenário. Ata 27/98. Relator Ministro Adhemar Paladini Ghisi. Julgamento em 15 de julho de 1998. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?colegiado=PLENARIO&numeroAcordao=439&anoAcordao=1998>> Acesso em: 10 jul. de 2014.



características peculiares do objeto, portanto é imprescindível que a adoção da modalidade seja devidamente motivada.

### 3.2.3. Treinamento aberto

Treinamentos abertos são eventos disponíveis no mercado, organizados em períodos pré-determinados por instituições privadas, em geral com temas voltados para a atualização em novas técnicas do mundo empresarial ou novos negócios, a exemplo de cursos, seminários, congressos e *workshops*.<sup>73</sup>

A referenciada Decisão 439/1998 do TCU também considerou tais cursos como enquadrados nas hipóteses do artigo 25, II c/c art. 13, VI da Lei nº 8.666/93:

[...] O Tribunal Pleno, diante das razões expostas pelo Relator, DECIDE: 1. considerar que as contratações [...] para ministrar cursos de treinamento ou aperfeiçoamento de pessoal, **bem como a inscrição de servidores para participação de cursos abertos a terceiros**, enquadram-se na hipótese de inexigibilidade de licitação prevista no inciso II do art. 25, combinado com o inciso VI do art. 13 da Lei nº 8.666/93 [...] <sup>74</sup>

Adicionalmente à decisão citada, a Advocacia Geral da União – AGU emitiu Orientação Normativa nº. 18 de 1º de abril de 2009, considerando necessária a comprovação de singularidade e notória especialização também para os casos de contratação em cursos abertos, confira transcrição:

Contrata-se por inexigibilidade de licitação com fundamento no art. 25, inc. II, da Lei nº 8.666, de 1993, conferencistas para ministrar cursos para treinamento e aperfeiçoamento de pessoal, **ou a inscrição em cursos abertos, desde que caracterizada a singularidade do objeto e verificado tratar-se de notório especialista.** <sup>75</sup>

O tema não é muito discutido entre doutrinadores, ocorre que, considerando as características peculiares, tais como: data de realização determinada, variedade de conteúdo programático em virtude da atualidade dos temas, individualidade da abordagem e

<sup>73</sup> FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. FERNANDES, Ana Luiza Queiroz Melo Jacoby. **Contratação de Treinamento: doutrina e prática**. Curitiba: Negócios Públicos do Brasil, 2014, p. 59.

<sup>74</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Decisão 439/98*. Plenário. Ata 27/98. Relator Ministro Adhemar Paladini Ghisi. Julgamento em 15 de julho de 1998. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?colegiado=PLENARIO&numeroAcordao=439&anoAcordao=1998>> Acesso em: 10 de julho de 2014. (grifo nosso).

<sup>75</sup> BRASIL. Advocacia Geral da União. *Orientação Normativa 18* de 1º de abril de 2009. Disponível em: <<http://www.agu.gov.br/page/atos/detalhe/idato/189179>> Acesso em: 13 de jun. de 2014. (grifo nosso).

metodologia, trata-se de um evento com características únicas, desse modo nas palavras de Luiz Claudio de Azevedo Chaves, poderão ser enquadrados *caput* do artigo 25:

Realmente, o texto da Lei é suficiente para a hipótese de inscrição de servidores em cursos abertos. É inviável a competição em razão de ser, aquele evento, específico, único. Pode haver programação do mesmo tema, com o mesmo instrutor, pela mesma empresa, na mesma cidade, mas ainda sim, cada qual será único. Os vários cursos, ainda que idênticos, representam objetos apenas assemelhados, porém, distintos. Não se pode cogitar no sentido de que há várias opções intercambiáveis. Argumentar que o curso pretendido se repetirá ao longo do ano, não é convincente, pois constituem objetos não cotejáveis. Uma prova disso é que não é possível garantir que um curso aberto venha a ser realizado, pois depende de quórum mínimo para sua confirmação. Portanto, jamais poderiam ser postos em comparação e disputa..<sup>76</sup>

Assim, para o doutrinador, a inscrição de empregados em eventos abertos é invariavelmente enquadrada no *caput* do artigo 25 da Lei nº. 8.666/93.

### 3.2.4. Credenciamento

Trata o instituto do credenciamento de uma construção da doutrina e da jurisprudência, fundamentada no *caput* do artigo 25 da Lei nº. 8.666/93, em que se identifica a possibilidade de contratação com um número máximo de instituições que se predispõem a prestarem o serviço descrito pela Administração nas condições previstas no edital.<sup>77</sup>

Importa consignar que não há disputa entre os participantes, considerando que neste instituto todos os fornecedores credenciados estarão aptos a prestarem o serviço pretendido.

Na concepção de Jacoby, para a configuração de tal instituto é necessária (i) a satisfação de todas as condições exigidas; (ii) impessoalidade no delineamento da necessidade, por contratado; (iii) o objeto atenda aos critérios previstos no edital; (iv) o valor de mercado seja razoavelmente uniforme.<sup>78</sup>

<sup>76</sup> CHAVES, Luiz Cláudio de Azevedo. **Contratação de serviços de treinamento e aperfeiçoamento de pessoal: caso de licitação, dispensa ou inexigibilidade?** Disponível em: <[http://www.jmleventos.com.br/pagina.php?PHPSESSID=18658a4e035f26bfe28cdb94ad89873c&palavra\\_chave=treinamento&x=33&y=20&area=coluna-juridica](http://www.jmleventos.com.br/pagina.php?PHPSESSID=18658a4e035f26bfe28cdb94ad89873c&palavra_chave=treinamento&x=33&y=20&area=coluna-juridica)> Acesso em: 19 fev. 2014, p. 20.

<sup>77</sup> RIBEIRO, Juliana Almeida. **Inexigibilidade de licitação e o credenciamento de serviços.** Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/18683/inexigibilidade-de-licitacao-e-o-credenciamento-de-servicos#ixzz3FIj2jfbG>>. Acesso em: 18 set. 2014, p. 1.

<sup>78</sup> FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Contratação direta sem licitação.** 9. ed. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2012, p. 541.

A utilização do instituto do credenciamento tem sido estimulada pelo TCU em três situações: **na contratação de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal**, de serviços médicos e jurídicos.<sup>79</sup>

Confira-se entendimento proferido pelo TCU:

[...] Sugere-se, por fim, a adoção de procedimento similar ao adotado por este Tribunal no tocante aos serviços de atendimento médico e ambulatorial, **qual seja, o credenciamento. Por meio dessa sistemática, sustenta-se que seria propiciada a ampliação do cadastro de docentes do ISC, de molde a viabilizar 'a escolha dos profissionais mais qualificados e de conferir a flexibilidade necessária para assegurar permanentemente a tempestiva manutenção da qualidade dos cursos oferecidos'.**

[...] 10. Nessa ordem de ideias, concluiu-se a peça em exame submetendo à consideração do E. Plenário as propostas a seguir transcritas:

'a- seja o Instituto Serzedello Corrêa autorizado a proceder ao cadastramento de docentes para ministrarem aulas no Tribunal, na forma proposta na aludida minuta de edital;

b- seja o ISC, de igual modo, autorizado a proceder, sempre que necessário, à contratação direta dos docentes selecionados de acordo com a sistemática acima descrita para ministrarem módulos de Programas de Formação, de Programas Suplementares de Formação, de Cronogramas de Atividades e de caráter esporádico todas as vezes que a contratação de cada instrutor, tomada exclusivamente com respeito a uma turma de alunos e, simultaneamente, a um módulo, situar-se abaixo do limite legal para realização de certame licitatório (grifo nosso).<sup>80</sup>

No que tange à contratação de treinamento, o órgão poderá utilizar o credenciamento na hipótese de cursos ministrados com frequência. Assim se credencia várias instituições, em condições previamente definidas pela administração (carga horária, valor da hora-aula, infraestrutura, entre outras).

Sequencialmente, os servidores fariam uma escolha pela organização de sua preferência entre as credenciadas, posto que, do ponto de vista dos critérios definidos pela Administração, não haverá diferença entre elas.

### 3.3. Dispensa de Licitação

<sup>79</sup> *Ibidem*. p. 541.

<sup>80</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Decisão 535/96*. Plenário. Ata 33/96. Relator Ministro Paulo Afonso Martins. Julgamento em 21 de agosto de 1996. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?colegiado=PLENARIO&anoAcordao=1996&numeroAcordao=535>> Acesso em: 16 de julho de 2014.

Outras possibilidades utilizadas na contratação de cursos, em detrimento ao dever de licitar, previstas no artigo 24 da Lei nº. 8.666/93, são as contratações por meio de Dispensa de Licitação.

Nos casos de Dispensa, o rol descrito é taxativo, ou seja, tratam-se de situações específicas, não podendo ser alvo de interpretações pelo agente público.

Em regra, as situações especificadas neste artigo poderiam ser submetidas ao certame licitatório, porém, em razão do caráter diferenciado, específico ou emergencial, o legislador optou por não tornar a licitação obrigatória podendo o administrador dispensá-la.<sup>81</sup>

Em se tratando da contratação de treinamento, duas são as hipóteses em que o legislador poderá optar pela dispensa, são elas: a dispensa em razão do valor e para a contratação de empresa sem fins lucrativos. Essas hipóteses estão previstas respectivamente nos incisos I e XIII do artigo 24 da Lei nº. 8.666/93.

### 3.3.1. Dispensa de licitação em razão do valor

A dispensa em razão do valor encontra previsão nos incisos I e II do artigo 24 da Lei 8.666/93.

Em sede de treinamento, o teto para a contratação está limitado ao montante de R\$ 8.000,00, podendo ser utilizado em dobro em virtude da natureza do órgão contratante – consórcios públicos, sociedade de economia mista, empresa pública, autarquia ou fundação qualificadas na forma da lei como agências executivas. Confira-se o dispositivo legal:

Art. 24. É dispensável a licitação:

[...]

II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

[...]

§ 1 Os percentuais referidos nos incisos I e II do caput deste artigo serão 20% (vinte por cento) para compras, obras e serviços contratados por consórcios públicos, sociedade de economia mista, empresa pública e por autarquia ou fundação

---

<sup>81</sup> CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 27ª edição: revista, ampliada e atualizada até 31-12-2013. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 252.

qualificadas, na forma da lei, como Agências Executivas. (Incluído pela Lei nº 12.715, de 2012).<sup>82</sup>

Para a situação em comento, o administrador dever impedir o fracionamento de despesas; assim, o planejamento é fundamental para que não se compre objeto de mesma natureza no mesmo exercício financeiro utilizando-se desse instituto.

Importante registrar que, nos casos de contratação cujas características são de enquadramento como inexigibilidade de licitação, contudo, o valor a ser pago pelo serviço não ultrapasse o previsto na *dispensa em razão do valor*, haverá a possibilidade de duplo enquadramento, conforme decisão exarada pelo TCU, transcrita a seguir:

[...] Assim, [...] concordo [...] em privilegiar a economicidade também nos casos de dispensa previstos nos incisos de III a XXIV e de inexigibilidade previstos no art. 25 da Lei 8.666/93, cujos custos se encontrem dentro dos limites prescritos nos incisos I e II do art. 24 da mesma Lei.

Penso, contudo, deva restar claro que, nas hipóteses de dispensa (incisos III a XXIV do art. 24) e de inexigibilidade (art. 25) de baixo valor, embora a eficácia do ato, em face do princípio da economicidade, não fique vinculada à publicação dele na imprensa oficial, os demais requisitos do art. 26 e de seu parágrafo único (como a apresentação de justificativas e o encaminhamento do ato à autoridade superior no prazo indicado para ratificação), bem como os requisitos específicos que caracterizam as aludidas espécies de dispensa e a inexigibilidade, devem ser mantidos e criteriosamente observados.<sup>83</sup>

A flexibilidade da medida encontra respaldo no menor custo para a Administração Pública, em função dos objetivos constituídos nos princípios da eficiência, razoabilidade, proporcionalidade e economicidade, desde que o ato contenha as justificativas pertinentes.

Portanto, as contratações em que os valores estiverem previstos nos incisos I e II do art. 24 da Lei nº 8.666/93 poderão ser fundamentadas em tais dispositivos, mesmo que a hipótese seja de inexigibilidade de licitação.

<sup>82</sup> BRASIL. Lei N. 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm) > Acesso em: 10 jul. 2014.

<sup>83</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Acórdão 1336/2006*. Plenário. Ata 31/2006. Relator Ministro Ubiratan Aguiar. Julgamento em 12 de agosto de 2006. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?anoAcordao=2006&colegiao=PLENARIO&numeroAcordao=1336&>> Acesso em: 9 de setembro de 2014.

### 3.3.2. Entidades sem fins lucrativos

A contratação de entidades sem fins lucrativos encontra guarida no diploma licitatório, estando prevista entre os casos de dispensa de licitação, conforme inciso XIII do artigo 24:

Art. 24.

É dispensável a licitação:

[...]

XIII na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994).<sup>84</sup>

Para se fazer uso de tal instituto, conforme se depreende da norma, faz-se necessária a configuração simultânea dos seguintes requisitos: (i) tratar-se de instituição brasileira (ii) sem fins lucrativos; (iii) ter a finalidade do ensino devidamente comprovada em seu estatuto ou regimento; (iv) possuir reputação ético-profissional.

Considerando a referida norma em seu sentido literal, o TCU verificou situações de utilização inadequadas para tal instituto, o que ensejou a necessidade de emitir decisão restringindo a interpretação do dispositivo, no seguinte sentido:

[...] observe nas dispensas de licitação, com base no inciso XIII do art. 24 da Lei nº 8.666/93, a necessidade de ficar demonstrado nos autos que a entidade contratada - além de ser brasileira, sem fins lucrativos, detentora de inquestionável reputação ético-profissional e incumbida regimental e estatutariamente do ensino, da pesquisa ou do desenvolvimento institucional - tem capacidade de executar, com sua própria estrutura e de acordo com suas competências, o objeto do contrato.”<sup>85</sup>

[...] “o permissivo do art. 24, inciso XIII deve ser entendido como excepcionalidade aplicado quando restar comprovado o nexo causal entre a natureza da instituição e o objeto contratual, que, como já anteriormente mencionado, deve se referir ao ensino, extensão, pesquisa ou desenvolvimento institucional. No caso em tela, o objeto contratual é a gerência do posto de gasolina e portanto não há razão para o privilégio concedido, já que outras entidades poderiam estar prestando o mesmo serviço, possivelmente em melhores condições para FUB [...]”<sup>86</sup>

<sup>84</sup> BRASIL. Lei N. 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm) > Acesso em: 10 jul. 2014.

<sup>85</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Decisão n 30/2002* Plenário. Ata 02/2002. Relator Ministro Iram Saraiva. Julgamento em 30 de janeiro de 2002. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?colegiado=PLENARIO&numeroAcordao=30&anoAcordao=2002>>. Acesso em 4 de agosto de 2014.

<sup>86</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Decisão 881/97*. Plenário. Ata 52/97. Relator Ministro Marcos Vinícios Vilaça. Julgamento em 9 de dezembro de 1997. Disponível em: <

Ademais, conforme se extrai, é importante comprovar a aderência entre a natureza da instituição e o objeto a ser contratado.

Por conseguinte, quando se trata de adquirir serviços de capacitação e aperfeiçoamento, com fundamentação no inciso XIII do art. 24, além dos requisitos acima apontados, faz-se necessária a comprovação da reputação ético-profissional em treinamento ou no objeto do treinamento daquela capacitação.

### 3.4. Licitação

Ainda em consonância com a Decisão 439/98, serão tratadas as situações em que há a possibilidade de contratação de treinamento por meio de licitação. Nesses casos, a disputa é perfeitamente observada.

Confira-se transcrição do entendimento da Decisão 439 do TCU:

Existem, portanto, limitações à aplicabilidade do artigo 25 da Lei nº 8.666/93 ao treinamento de servidores. **Os cursos mais básicos e convencionais não devem ser contratados com inexigibilidade de licitação**, pois, no caso, a diferença entre os serviços prestados por um ou outro licitante tende a ser mínima, sem prejuízo do objetivo do treinamento (grifo nosso).<sup>87</sup>

#### 3.4.1. Treinamento Fechado

Os treinamentos fechados são eventos planejados e customizados a partir da análise do contexto e das necessidades do órgão requisitante, sendo, em regra, aplicados especificamente ao seu quadro de pessoal e, em geral, acontecem nas dependências do contratante.

Cursos fechados poderão ser submetidos ao procedimento licitatório. Entre as principais modalidades, podem-se citar: o pregão eletrônico, o concurso e a técnica e preço, sendo o enquadramento realizado em razão das características do serviço, delineadas no planejamento.

---

<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?colegiado=PLENARIO&numeroAcordao=881&anoAcordao=1997>.> Acesso em: 10 de agosto de 2014.

<sup>87</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Decisão 439/98*. Plenário. Ata 27/98. Relator Ministro Adhemar Paladini Ghisi. Julgamento em 15 de julho de 1998. Disponível em: <[http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CDec%5C19990307%5CGERADO\\_TC-12038.pdf](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CDec%5C19990307%5CGERADO_TC-12038.pdf)> Acesso em: 10 de julho de 2014. (grifo nosso).

Portanto, a exemplo de serviços comuns e padronizados, a modalidade licitatória a ser utilizada pode ser o pregão. No âmbito da capacitação, não é diferente, Vejamos trechos da referenciada Decisão 439/98:

Nem todo serviço constante do art. 13 tem natureza singular, é o que se pretende ter esclarecido em definitivo. Um 'treinamento de pessoal' em tiro, ou em datilografia, não deixa de ser um treinamento de pessoal, e o art. 13 consigna 'treinamento de pessoal' como serviço técnico especializado; mas não é a tal espécie de treinamento que se refere, pois este não constitui 'serviço técnico profissional especializado', porém **serviço comum, não singular, que qualquer empresa ou profissional do ramo pode executar perfeitamente igual**, de modo plenamente descritível num edital de licitação, e cujos resultados são controláveis a todo tempo, e exigíveis, certos e precisos; sempre ( grifo nosso).<sup>88</sup>

Portanto, tais serviços poderão ser submetidos também ao procedimento licitatório.

### 3.5. Professores servidores

Em virtude da vedação de que o servidor/empregado participe de processos licitatórios do seu próprio órgão, conforme redação do artigo 9º da Lei nº. 8.666/93, a estrutura administrativa estava impossibilitada de contratar seu próprio profissional para ministrar ações de capacitação e aperfeiçoamento.<sup>89</sup>

Contudo, com o advento do artigo 76-A da Lei 8.112/90, por meio da gratificação por encargos, possibilitou-se a faculdade de remunerar o servidor quando ele ministrar treinamentos em seu respectivo órgão:

[...] Art. 76-A. A Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso é devida ao servidor que, em caráter eventual: (Incluído pela Lei nº. 11.314 de 2006)

[...]

§ 2º A Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso somente será paga se as atividades referidas nos incisos do caput deste artigo forem exercidas sem prejuízo das atribuições do cargo de que o servidor for titular, devendo ser objeto de compensação de carga horária quando desempenhadas durante a jornada de trabalho, na forma do § 4º do art. 98 desta Lei. (Incluído pela Lei nº. 11.314 de 2006)

§ 3º A Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso não se incorpora ao vencimento ou salário do servidor para qualquer efeito e não poderá ser utilizada como base de cálculo para quaisquer outras vantagens, inclusive para fins de cálculo

<sup>88</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Decisão 439/98*. Plenário. Ata 27/98. Relator Ministro Adhemar Paladini Ghisi. Julgamento em 15 de julho de 1998. Disponível em: <[http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CDec%5C19990307%5CGERADO\\_TC-12038.pdf](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CDec%5C19990307%5CGERADO_TC-12038.pdf)> Acesso em: 10 de julho de 2014.

<sup>89</sup> FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. FERNANDES, Ana Luiza Queiroz Melo Jacoby. **Contratação de treinamento: doutrina e prática**. Curitiba: Negócios Públicos do Brasil, 2014, p. 55-56.



dos proventos da aposentadoria e das pensões. (Incluído pela Lei nº. 11.314 de 2006)<sup>90</sup>

A medida é importante, pois permite aproveitar a capacidade técnica dos profissionais do próprio órgão, com potencial para compartilhar e disseminar o conhecimento na instituição.

Além disso, o empregado será remunerado pelo serviço prestado, o que representa um incentivo adicional à carreira. Paralelamente, os interesses de formação da instituição serão atingidos.

Assim, com a criação do dispositivo acima citado, é possível contratar o professor servidor. No entendimento de Jacoby, é importante apenas contemplar todos os profissionais aptos a prestarem o serviço, por meio de rodízio entre eles.<sup>91</sup>

### 3.6. Entraves na escolha adequada da contratação

Conforme restou evidenciado, a contratação de capacitação e aperfeiçoamento poderá ser realizada tanto pelo procedimento licitatório obrigatório em lei, como pela via ressalvada da Contratação Direta.

Via de regra, são essas as possibilidades de contratação de treinamento. Infelizmente, no que tange a contratação direta e sua utilização inadequada por parte de alguns administradores, o Tribunal de Contas da União restringiu a utilização dessa forma de contratação, a saber:

Por outro lado, os contratos celebrados com fundamento nas exceções ao dever de licitar (dispensa e inexigibilidade de licitação) geram enorme desconfiança pelos órgãos de controle. É que os procedimentos de contratação sem licitação costumam fornecer aos órgãos de controle rica fonte de irregularidades e falhas processuais. Isso acarreta maior rigor na investigação por parte dos órgãos de controle. Esse rigor provoca certo melindre, uma espécie de temor geral nos setores responsáveis em instruir os processos de dispensa e inexigibilidade de licitação, que acabem sendo também mais rigorosos do que o necessário.<sup>92</sup>

<sup>90</sup> BRASIL. Lei N. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)> Acesso em: 30 set. 2014.

<sup>91</sup> FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. FERNANDES, Ana Luiza Queiroz Melo Jacoby. *Contratação de treinamento: doutrina e prática*. Curitiba: Negócios Públicos do Brasil, 2014, p. 57.

<sup>92</sup> CHAVES, Luiz Cláudio de Azevedo. *Contratação de serviços de treinamento e aperfeiçoamento de pessoal: caso de licitação, dispensa ou inexigibilidade?* Disponível em: <[http://www.jmleventos.com.br/pagina.php?PHPSESSID=18658a4e035f26bfe28cdb94ad89873c&palavra\\_chave=treinamento&x=33&y=20&area=coluna-juridica](http://www.jmleventos.com.br/pagina.php?PHPSESSID=18658a4e035f26bfe28cdb94ad89873c&palavra_chave=treinamento&x=33&y=20&area=coluna-juridica)> Acesso em: 19 fev. 2014, p. 1.

Assim, a falta de conhecimento dos órgãos que instruem os processos de contratação e o distanciamento dos órgãos de assessoramento e ainda o mau planejamento fazem com que, muitas vezes, a escolha da modalidade contratual não seja a mais adequada.

## CONCLUSÃO

Em virtude do complexo ambiente organizacional contemporâneo de qualquer instituição, em que são necessárias respostas ágeis e precisas à demanda, identificou-se a importância incontestável da capacitação, atualização e aperfeiçoamento dos agentes da Administração Pública, no intuito de elevar a qualidade da prestação do serviço público.

A importância do investimento em Recursos Humanos fica ainda mais evidente quando se observa a carreira de profissionais especializados frente ao atual modelo de administração, qual seja o modelo gerencial, em que, entre outras habilidades, tais profissionais devem ser capazes de liderar suas equipes e serem proativos na tomada de decisões assertivas sempre em defesa do interesse público.

Em busca da maestria da formação de seu quadro, é facultada à Administração se utilizar do processo de compra pública na aquisição do serviço de capacitação, desde que em estrito cumprimento à legislação pertinente.

A contratação de serviços desta natureza, se bem delineadas, promove a formação continuada e permite que o profissional tenha contato com os mais modernos conceitos sobre determinado assunto. Ademais, oxigena o conhecimento da instituição, podendo favorecer as iniciativas de inovação nos processos envolvidos.

Ocorre que as legislações e decisões que regem a contratação de serviços desta natureza, como observado, são complexas e intrincadas, fragilizando a tomada de decisão pelos envolvidos no processo.

Conforme explicitado, para o sucesso de tais procedimentos, é fundamental o planejamento adequado da prestação do serviço, descrevendo, entre os principais elementos, o detalhamento minucioso da necessidade, os encargos pertinentes, os objetivos a serem atingidos e o recurso a ser utilizado.

Por conseguinte, faz-se fundamental o entrosamento entre o profissional que solicita e providencia a capacitação e o profissional demandante da capacitação, a fim de delinear estrategicamente a demanda em aderência à política de capacitação do órgão, além de permitir que os documentos elaborados reflitam com clareza e precisão a necessidade administrativa.

Assim, Aliado aos elementos supramencionados, salienta-se que os profissionais envolvidos no processo de solicitação devam conhecer as possibilidades de

enquadramento de tais serviços, devendo definir a mais adequada e conveniente para o atingimento do interesse administrativo, evitando, desse modo, que sejam frustrados os objetivos definidos.

A exemplo, pode-se elencar a contratação de cursos de especialização em tema previamente definido, em que é possível encontrar com facilidade no mercado várias instituições que versem sobre o mesmo assunto, sendo o seu conteúdo programático, carga horária e demais variáveis semelhantes. Ocorre que não é razoável definir a contratação desse serviço por meio de licitação em que será considerada a proposta de menor preço.

Isso ocorre porque é importante considerar as características peculiares do instrutor ou da instituição, que podem ser fundamentais para o resultado a ser alcançado na formação do indivíduo. Características, portanto, de singularidade e notória especialização que tornam inviável a competição entre as instituições, que, em tese, oferecem o mesmo serviço.

Por conseguinte, o processo de compra da Administração Pública perseguidor da obtenção de proposta mais vantajosa para os entes governamentais, fundamental para o alcance de seus objetivos, não significa propostas de menor preço.

Destarte, reafirma-se de que se trata o treinamento como serviço técnico especializado, devendo ser submetido ao procedimento licitatório apenas nas hipóteses em que não haverá quase nenhuma interferência da instituição promotora ou instrutor na execução da capacitação.

Entretanto, muitas instituições públicas têm optado pela escolha da licitação, em detrimento da contratação direta, no intuito de evitarem ou diminuïrem os questionamentos dos órgãos de controle. Contudo, trata-se de um dever a opção de contratar diretamente em caso de ser essa a medida mais adequada.

Assim, com o objetivo de amenizar tal temor, é importante incentivar o entrosamento entre os vários envolvidos no processo, tais como órgãos de finanças, assessorias jurídicas e órgãos de controle bem como estimular a padronização de procedimentos. Essas cautelas favorecem a discussão da modalidade escolhida, o respaldo e a agilidade do processo de contratação e o atingimento dos objetivos.

As precauções acima explicitadas levarão à prestação de programas de educação mais adequados ao atingimento das metas estratégicas dos órgãos bem como à aplicação mais adequada de recursos públicos, objetivos de qualquer administração eficiente.

Outro fator que merece destaque é o enquadramento da contratação de treinamento aberto, conforme discutido na presente análise. Nesse sentido, é possível tanto a caracterização da inviabilidade de competição conforme preceitua o art. 25 II, c/c art. 13 da Lei nº. 8.666/93, como o *caput* do art. 25 do mesmo diploma legal.

Contudo, em virtude das características peculiares, tais como a data do evento determinada pela contratada, entende-se que o melhor o enquadramento seja o *caput* do referido artigo.

Assim, como contribuição acadêmica, sugere-se:

- a) Criação de Política de Educação periódica.
- b) Padronização dos procedimentos a serem utilizados; a partir de normativos próprios de cada instituições pública que visem trazer um planejamento adequado para os quadros das instituições, em conformidade com a orientação do TCU.
- c) Enquadramento no *caput* do art. 25 da Lei nº. 8.666/93 para a compra de inscrição em treinamento aberto.

Conclui-se que, diante do explicitado, as medidas poderão promover a melhoria da instrução processual, diminuir a intervenção dos órgãos de controle e agilizar o processo de contratação, além de favorecer o atingimento exato dos objetivos traçados.

## REFERÊNCIAS

AMORIN, Wilson Aparecido Costa de (Org.) **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, out./dez. 1991.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*, de 10 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 4 set. 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Decisão 439/98*. Plenário. Ata 27/98. Relator Ministro Adhemar Paladini Ghisi. Julgamento em 15 de julho de 1998. Disponível em: <[http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CDec%5C19990307%5CGERADO\\_TC-12038.pdf](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CDec%5C19990307%5CGERADO_TC-12038.pdf)> Acesso em: 10 de julho de 2014.

BRASIL. *Decreto N. 5.707*, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 8 ago. 2014.

BRASIL. *Decreto N. 93.277*, de 19 de setembro de 1986. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93277.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93277.htm)>. Acesso em: 24 jul. 2014.

BRASIL. *Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU - Tribunal de Contas da União*. 4. ed. Revista atualizada e ampliada. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2010. p. 105.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Súmula nº. 177, de 10 de outubro de 1982*. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Sumulas.faces>>. Acesso em: 11 ago. 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Acórdão nº. 1977/2006*. 1ª Câmara. Ata 26/2006. Relator Marcos Vinícios Vilaça. Julgamento em 25 de julho de 2006. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?anoAcordao=2006&colegiado=PRIMEIRA+CAMARA&numeroAcordao=1977>> Acesso em: 4 de ago. de 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Acórdão nº. 1907/2012*. Plenário. Ata 28/2012. Relator José Jorge. Julgamento em 27 de julho de 2012. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?anoAcordao=2012&colegiado=PLENARIO&numeroAcordao=1907>> Acesso em: 28 de jul. de 2014.

BRASIL. *Lei N. 8.666*, de 21 de junho de 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm) >. Acesso em: 10 jul. 2014.

BRASIL. Advocacia Geral da União. *Orientação Normativa 18* de 1º de abril de 2009. Disponível em: < <http://www.agu.gov.br/page/atos/detalhe/idato/189179>> Acesso em: 13 de jun. de 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Decisão 535/96*. Plenário. Ata 33/96. Relator Ministro Paulo Afonso Martins. Julgamento em 21 de agosto de 1996. Disponível em: < <https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?colegiado=PLENARIO&anoAcordao=1996&numeroAcordao=535&>> Acesso em: 16 de julho de 2014.

BRASIL. *Lei N. 8.666*, de 21 de junho de 1993. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm) > Acesso em: 10 jul. 2014.

BRASIL. *Lei N. 8.112*, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm) > Acesso em: 30 set. 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Acórdão 1336/2006*. Plenário. Ata 31/2006. Relator Ministro Ubiratan Aguiar. Julgamento em 12 de agosto de 2006. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?anoAcordao=2006&colegiado=PLENARIO&numeroAcordao=1336&>> Acesso em: 9 de setembro de 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Decisão n 30/2002* Plenário. Ata 02/2002. Relator Ministro Iram Saraiva. Julgamento em 30 de janeiro de 2002. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?colegiado=PLENARIO&numeroAcordao=30&anoAcordao=2002>>. Acesso em 4 de agosto de 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Decisão 881/97*. Plenário. Ata 52/97. Relator Ministro Marcos Vinícios Vilaça. Julgamento em 9 de dezembro de 1997. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?colegiado=PLENARIO&numeroAcordao=881&anoAcordao=1997>>. Acesso em: 10 de agosto de 2014.

CARVALHO FILHO, Jose dos Santos. **Manual de direito administrativo. 27ª edição:** revista ampliada e atualizada até 31-12-2013. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHAVES, Luiz Cláudio de Azevedo. **Contratação de serviços de treinamento e aperfeiçoamento de pessoal: caso de licitação, dispensa ou inexigibilidade?** Disponível em: <[http://www.jmleventos.com.br/pagina.php?PHPSESSID=18658a4e035f26bfe28cdb94ad89873c&palavra\\_chave=treinamento&x=33&y=20&area=coluna-juridica](http://www.jmleventos.com.br/pagina.php?PHPSESSID=18658a4e035f26bfe28cdb94ad89873c&palavra_chave=treinamento&x=33&y=20&area=coluna-juridica)> Acesso em: 19 fev. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

EBOLI, Marisa. **Fundamentos e evolução da educação corporativa**. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIN, Wilson Aparecido costa de (Org.) *Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. FERNANDES, Ana Luiza Queiroz Melo Jacoby. **Contratação de treinamento: doutrina e prática**. Curitiba: Negócios Públicos do Brasil, 2014.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Contratação Direta sem Licitação**. 9. ed. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2012.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 9. ed. São Paulo: Dialética, 2000.

MACK, Bruno Scott. **A Implantação de uma Universidade Corporativa no Setor Público: o estudo de caso da Escola de contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro**. 2008. 165 f. Tese (Mestrado) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa do Curso de Mestrado em Administração Pública. Escola Brasileira de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 40. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

MEISTER, Jeanne C. (1998 apud EBOLI, Marisa. **Fundamentos e evolução da educação corporativa**. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIN, Wilson Aparecido costa de (Org.) *Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELLO, Luiz Roberto; VILHENA, João Batista. **Novos desafios: o papel da UniCorreios na gestão do conhecimento e no desenvolvimento de competências**. São Paulo: IMVC, 2010.

MENDES, Renato Geraldo. **O processo de contratação pública: fases, etapas e atos**. Curitiba: Zênite, 2012.

MENDES, Renato Geraldo. **Lei de Licitações e Contratos Anotada**. 9. ed. Curitiba: Zênite, 2013, pg. 23.

PACHECO, Regina Silvia (2000). **Escolas de governo: tendências e desafios – a ENAP em perspectiva comparada**. In: *Revista do Serviço Público*, ano 51, nº 2, abr/jun. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=829&Itemid=129](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=829&Itemid=129)>. Acesso 28 jul. 2014.

PAVIONE, Lucas dos Santos. **Direito Administrativo**. In: ANDRADE, Flávia Cristina de; PAVIONE, Lucas dos Santos; FRANCESCHET, Júlio César (Org.) *Exame da OAB*. 2. ed. Bahia: JusPODIVM, 2013.



PILATI, Ronaldo. **História e importância de TD&E.** In: ANDRADE, Jairo E. Borges, et. al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas.* Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 159-176.

SOUZA, Paulo Renato. **Educação, economia e sociedade: um mundo novo e uma nova educação.** In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa;

RIBEIRO, Juliana Almeida. **Inexigibilidade de licitação e o credenciamento de serviços.** Disponível em: < <http://jus.com.br/artigos/18683/inexigibilidade-de-licitacao-e-o-credenciamento-de-servicos#ixzz3FIj2jfbG>>. Acesso em: 18 set. 2014, p. 1.

TIMÓTEO, Marcela de Oliveira. **Princípios e Práticas de Educação Corporativa no Tribunal de Contas da União.** 2009. 79 f. Tese (Especialista em Gestão da Educação Corporativa) – Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Gama Filho, Brasília, 2009.